

**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO DE LIBRANZAS DEL
BANCO POPULAR S.A. EN BOGOTÁ**

**ÉDGAR ALBEIRO CRUZ CIFUENTES
MARIO JAVIER MONTALVO SÁNCHEZ
FREDDY ALEJANDRO URREGO MARROQUÍN**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES,
FACULTAD DE POSTGRADOS,
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.**

2015.

**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO DE LIBRANZAS DEL
BANCO POPULAR S.A. EN BOGOTÁ**

**ÉDGAR ALBEIRO CRUZ CIFUENTES
MARIO JAVIER MONTALVO SÁNCHEZ
FREDDY ALEJANDRO URREGO MARROQUÍN**

Tesis de Grado Especialización en Gerencia de Proyectos

**Director
Édgar Velasco Rojas**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES,
FACULTAD DE POSTGRADOS,
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.**

2015.

Nota de aceptación

Firma del Director

Firma del Jurado

Firma del Jurado

28 de Noviembre de 2015

Dedicamos este logro a Dios, a nuestras familias, padres y todas aquellas personas que han hecho posible alcanzarlo a través de su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios por habernos dado la fuerza y orientación para poder lograr esta meta.

Nuestras familias por brindarnos su apoyo incondicional, los sacrificios realizados, el entusiasmo demostrado y su comprensión.

Nuestros tutores y alma mater Universidad Piloto de Colombia, los cuales nos brindaron su gran sin número de recursos yendo más allá de los conocimientos básicos y guiándonos a través de éste camino, en pos de formar excelentes especialistas.

CONTENIDO

pág.

RESUMEN EJECUTIVO.....	13
OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO.....	15
1. FORMULACIÓN DEL PROYECTO	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1.1. Antecedentes del problema	16
1.1.2. Árbol del problema	16
1.1.3. Descripción del problema principal a resolver.....	17
1.1.4. Árbol de objetivos.....	18
1.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	19
1.2.1. Identificación de alternativas para solucionar el problema.	19
1.2.2. Selección de la alternativa y consideraciones para la selección	20
1.2.3. Descripción general de la alternativa seleccionada y consideraciones para la selección.	21
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO CASO	23
1.3.1. Objetivo general.	23
1.3.2. Objetivos específicos.....	23
1.4. MARCO METODOLÓGICO	24
1.4.1. Fuentes de información	24
1.4.2. Métodos de investigación	25
1.4.3. Matriz del marco metodológico.	26
1.4.4. Supuestos y restricciones.....	27
1.4.5. Descripción del producto proyecto caso.	28
2. ESTUDIOS Y EVALUACIONES	30
2.1. ESTUDIO TÉCNICO.....	30
2.1.1. Organización donde se presenta la necesidad o problema.....	30
2.1.2. Análisis y descripción del proceso operativo de la libranza.....	43
2.1.3. Estado del arte	45
2.2. ESTUDIO DE MERCADO	51
2.3. SOSTENIBILIDAD	52
2.3.1. Análisis del entorno	52
2.3.2. Análisis de involucrados	53
2.3.3. Análisis de riesgos.....	57
2.3.4. Sostenibilidad	61
2.4. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO	63
2.4.1. Estructura de desagregación de trabajo EDT / work breakdown structure WBS a sexto nivel.....	63
2.4.2. Definición cuentas de control y cuentas de planeación.....	63

2.4.3.	Estructura de desglose de recursos - resource breakdown structure ReBS	65
2.4.4.	Estructura de desglose de costos - cost breakdown structure CBS	66
2.4.5.	Presupuesto de la optimización del proceso operativo de libranza del Banco Popular S.A. en Bogotá.	67
2.4.6.	Fuentes y usos de fondos.....	68
2.4.7.	Flujo de caja del proyecto.....	69
2.4.8.	Análisis financiero.....	71
2.4.9.	Análisis de sensibilidad.....	74
3.	PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	78
3.1.	PROGRAMACIÓN.....	78
3.1.1.	Línea base del alcance con EDT/WBS a sexto nivel de desagregación	78
3.1.2.	Línea base de tiempo	78
3.1.3.	Línea base de costos	82
3.1.4.	Indicadores.....	83
3.1.5.	Riesgo principales con impacto, probabilidad de ocurrencia y acciones	86
3.1.5.1.	Valoración cualitativa de los riesgos	88
3.1.5.2.	Análisis cuantitativo de los riesgos	91
3.1.5.3.	Planificar la respuesta a los riesgos.....	96
3.1.6.	Organización	99
3.2.	PLANES DEL PROYECTO	100
3.2.1.	Plan de Integración del Proyecto	100
3.3.	PLANES SUBSIDIARIOS DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO	100
3.3.1.	Plan de gestión del alcance	100
3.3.2.	Plan de gestión del tiempo	100
3.3.3.	Plan de gestión de los costos	100
3.3.4.	Plan de gestión de la calidad.....	101
3.3.5.	Plan de gestión de los recursos humanos	101
3.3.6.	Plan de gestión de las comunicaciones	101
3.3.7.	Plan de gestión de los riesgos.....	101
3.3.8.	Plan de gestión de las adquisiciones	101
3.3.9.	Plan de gestión de los interesados	102
3.4.	PLANES AUXILIARES DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO	102
3.4.1.	Plan de gestión del cambio.....	102
3.4.2.	Plan de mejora de los procesos.....	102
3.5.	PLAN DE SOSTENIBILIDAD	103
	BIBLIOGRAFÍA.....	104
	ANEXO 1. PROJECT CHARTER.....	108
	ANEXO 2. PROJECT SCOPE STATEMENT	114
	ANEXO 3. ESTRUCTURA DE DESAGREGACIÓN DEL TRABAJO EDT/WBS.....	116
	ANEXO 4. SOPORTE DE LA FORMULACIÓN	117
	ANEXO 5. MATRIZ PESTLE.....	122
	ANEXO 6. MATRIZ P5 RESUMEN DE LA SOSTENIBILIDAD.....	123
	ANEXO 7. PLAN DE GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO	126

ANEXO 8. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE	130
ANEXO 9. PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO	133
ANEXO 10. PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS.....	142
ANEXO 11. PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	144
ANEXO 12. PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	151
ANEXO 13. PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	161
ANEXO 14. PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS	162
ANEXO 15. PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES	172
ANEXO 16. PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	173
ANEXO 17. PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO.....	179
ANEXO 18. PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS.....	180
ANEXO 20. DICCIONARIO DE LA WBS	192
ANEXO 21. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES RACI.....	235

ÍNDICE DE TABLAS

pág.

Tabla 1 Alternativas de solución	20
Tabla 2 Matriz Marco Metodológico	26
Tabla 3 Competencia producto libranzas, banco - sector - pagaduría.....	48
Tabla 4 Condiciones del producto libranza en el mercado, análisis Oct 2013 - Oct 2014.	49
Tabla 5 Involucrados Claves del Proyecto	53
Tabla 6 Matriz de Involucrados	54
Tabla 7 Análisis involucrados por áreas.....	56
Tabla 8 Análisis involucrados por involucrado cargo.....	57
Tabla 9 Evaluación de Riesgos.....	59
Tabla 10 Probabilidad - impacto de los riesgos.....	60
Tabla 11 Presupuesto del Proyecto	67
Tabla 12 Fuentes y usos del proyecto	68
Tabla 13 Flujo de Caja Detallado.....	70
Tabla 14 Datos Análisis Financiero por Tipo de Costo.....	72
Tabla 15 Datos Análisis Financiero por Grupo de Costos	73
Tabla 16 Campos de Indicadores en MS Project Professional 2013.....	86
Tabla 17 Registro de Identificación de Riesgos Principales	87
Tabla 18 Registro de priorización de los riesgos.....	89
Tabla 19 Categorización de los riesgos en el ciclo de vida del proyecto y sus paquetes de trabajo	90
Tabla 20 Resultados de las entradas del modelo Montecarlo en @Risk.....	92
Tabla 21 Resultados de las salidas del modelo Montecarlo en @Risk.....	93
Tabla 22 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-1	94
Tabla 23 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-2	94
Tabla 24 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-3	94
Tabla 25 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-4	94
Tabla 26 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-5	94
Tabla 27 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-6	95
Tabla 28 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-7	95
Tabla 29 Resumen montos de contingencia y cuantificación en tiempos de riesgos negativos y positivos.....	95
Tabla 30 Matriz de Evaluación Cualitativa (Impacto y Probabilidad) de los Riesgos y Plan de Tratamiento	97
Tabla 31 Matriz PESTLE	122
Tabla 32 Matriz integración P5	123
Tabla 33 Matriz de Tolerancia.....	168
Tabla 34 Criterios de Probabilidad	169
Tabla 35 Matriz Criterios Severidad – Impacto Negativo.....	169
Tabla 36 Matriz Criterios Severidad – Impacto Positivo	170
Tabla 37 Matriz de Impacto y Probabilidad Riesgo Negativo	170

Tabla 38 Matriz de Impacto y Probabilidad Riesgo Positivo	171
Tabla 39 Huella de Carbono Proceso Operativo Actual	188
Tabla 40 Huella de Carbono Proceso Operativo Optimizado	189
Tabla 41 Matriz de Responsabilidades RACI	235

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1 Árbol de Problemas	17
Ilustración 2 Árbol de Objetivos	19
Ilustración 3 PBS Estructura Desagregación del Producto Proceso Operativo de Libranza	29
Ilustración 4 Marco Estratégico Grupo AVAL	35
Ilustración 5 Mapa de Procesos Banco Popular S.A.	36
Ilustración 6 Mapa estratégico	37
Ilustración 7 Cadena de Valor Institucional Banco Popular S.A.	40
Ilustración 8 Cadena de Valor Libranza Prestayá Banco Popular S.A.....	40
Ilustración 9 Cadena de Abastecimiento Sostenible	41
Ilustración 10 Organigrama Banco Popular a Tercer Nivel.....	42
Ilustración 11 Proceso operativo libranza optimizado	43
Ilustración 12 Requerimientos de herramientas	45
Ilustración 13 Tasas y desembolsos por banco	49
Ilustración 14 Fases de Proyecto	50
Ilustración 15 Modelo optimizado proceso operativo de libranza	51
Ilustración 16 Valorización involucrados por área	56
Ilustración 17 Valorización involucrados por cargo	57
Ilustración 18 RiBS Estructura de desagregación de riesgos.....	58
Ilustración 19 Ciclo de Vida del Proyecto	61
Ilustración 20 WBS Cuenta de Control - Tercer Nivel	64
Ilustración 21 ReBS Estructura de Desglose de Recursos.....	65
Ilustración 22 CBS Estructura de Desglose de Costos	66
Ilustración 23 Informe del Presupuesto por Cuenta de Control	67
Ilustración 24 Flujo de Caja	69
Ilustración 25 Análisis Financiero por Tipo de Costo.....	71
Ilustración 26 Análisis Financiero por Grupo de Costos	72
Ilustración 27 Indicador % Reducción de los Costos.....	73
Ilustración 28 Simulación Escenario Extremo Inferior	75
Ilustración 29 Simulación Escenario Extremo Superior	76
Ilustración 30 Simulación Escenario Realístico	77
Ilustración 31 Diagrama de Red.....	79
Ilustración 32 Línea Base de Tiempo.....	80
Ilustración 33 Resumen de Uso de los Recursos.....	81
Ilustración 34 Informe Recursos Sobre Asignados.....	82
Ilustración 35 Línea Base de Costos.....	82
Ilustración 36 Curva S de Medición del Desempeño	83
Ilustración 37 Curva S de Ejecución del Presupuesto	84
Ilustración 38 Informe de Tendencias del Proyecto.....	85
Ilustración 39 Evaluación de la urgencia de los riesgos	90

Ilustración 40 Estructura de Desagregación de la Organización	99
Ilustración 41 WBS Estructura de Desagregación del Trabajo	116
Ilustración 42 David McCormick subteoría de competitividad y clúster de Michael Porter	120
Ilustración 43 Mapa de Procesos Libranza Prestayá Banco Popular	146
Ilustración 44 Flujograma Selección del Personal I	151
Ilustración 45 Flujograma Selección del Personal II	151
Ilustración 46 Flujograma Selección del Personal III	152
Ilustración 47 Flujograma Selección del Personal IV	152
Ilustración 48 Contratación y Administración del Personal I	153
Ilustración 49 Contratación y Administración del Personal II	153
Ilustración 50 RiBS Estructura de Desagregación de los Riesgo	165
Ilustración 51 Proceso de Abastecimiento Banco Popular	172
Ilustración 52 Metodología Control de Cambios para Proyectos de Transformación.....	179
Ilustración 53 Metodología de Control de Cambios en Documentación	179
Ilustración 54 Proceso Operativo Actual	180
Ilustración 55 Estructura de desagregación del proceso	181
Ilustración 56 Proceso propuesto.....	184
Ilustración 57 Diseño del Proceso Propuesto.....	184
Ilustración 58 Modelo Auditoria y Reporte	190

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se desarrolla al interior del Banco Popular, el cual hace parte del *holding* bancario del Grupo AVAL, siendo uno de los bancos de mayor tradición y de gran trayectoria, fundado en el año 1950, hoy con 65 años en el sector de la banca. En el año 2014 tras la renuncia de su entonces presidente del momento, se dio inicio a un proceso de transformación en diferentes frentes de la entidad, siendo uno de ellos el producto libranza - Prestayá.

La determinación de iniciar una revisión del producto Prestayá fue dada al análisis realizado por el comité estratégico al evidenciar el comportamiento presentado desde el año 2012, donde las pérdidas han sido de un 2% del total de la participación del mercado, aunque representa un porcentaje bajo en el mercado esto tiene una implicación mayor al interior de la entidad financiera, pues este producto representa el 67% de los ingresos por intereses. De acuerdo a lo mencionado se plantea recuperar y crecer en el mercado, para ello se puso como meta lograr un incremento en las ventas anuales de un 15%.

El plan de intervención del producto Prestayá inicia con un diagnóstico del proceso completo, el cual será la base para las acciones a desarrollar a fin de lograr el objetivo propuesto.

El proceso de la libranza ha sido fraccionado en la parte comercial, operativa y desembolso, al tener antecedentes previamente conocidos como la demora en los tiempos de procesamiento de los créditos que en promedio es de 6 días hábiles, donde la oportunidad del mercado y la competencia tarda máximo 2 días y los sobrecostos en que se incurren por la ineficiencia operativa, permite determinar que es un excelente caso estudio para aplicar los conocimientos adquiridos a través del proceso de formación como gerentes de proyectos bajo la guía del PMP® *Project Management Institute*, el proyecto se enmarca en la revisión de las alternativas y la planeación del proyecto que mejore el proceso actual alineado al objetivo propuesto, se debe tener en cuenta todas aquellas causas que afectan el proceso a nivel procedimental, documental, de las actividades, de los recursos humanos, de la metodología, de las herramientas y de la geografía, adicional a ello se debe contemplar las actividades pre y pos operación que son las labores comerciales y de desembolso correspondiente a su orden mencionado.

La aplicación de todas las habilidades desarrolladas en la especialización permitirá el buen desarrollo de la gestión del proyecto, al gestionar cada una de las áreas del conocimiento planteadas en el PMBOK®, base de nuestros conocimientos y metodología.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO

El proyecto de grado se fundamenta en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el proceso de aprendizaje de la Especialización en Gerencia de Proyectos.

Por ello planeamos los siguientes objetivos:

- ✓ Estructurar, plantear, planear y desarrollar un caso de estudio aplicando las habilidades adquiridas en cada una de las gestiones del conocimiento profundizadas según la guía de estudios.
- ✓ Adquirir conceptos sólidos en los conocimientos de la gerencia de proyectos y su desarrollo en el caso estudio.
- ✓ Iniciar o continuar con el enfoque de la gestión de proyectos, la investigación y evolución de acuerdo a las nuevas normas, guías y demás metodologías.
- ✓ Concluir exitosamente la fase de aprendizaje con la aplicación en el caso estudio y obtener así un mérito mayor con el título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

1. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

La formulación del proyecto busca diseñar una alternativa de mejoramiento del proceso operativo de la libranza en el Banco Popular cuyo propósito es aumentar la rentabilidad económica y a la vez dar solución a un problema identificado en un área específica de la organización, que impacta al mejorar la atención de cara a los clientes. En este sentido, resulta evidente la importancia de evaluar el proyecto desde varias aristas, a fin de determinar si realmente alcanza el impacto socio-económico deseable, dados los recursos con los que se cuenta.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proyecto surge a raíz de una problemática que se presenta al interior del Banco Popular, dicha problemática es precedida por unos orígenes o causas, el problema central y sus consecuencias, a continuación daremos desarrollo a la idea de proyecto.

1.1.1. Antecedentes del problema

El equipo directivo del Banco Popular que sesiona con una periodicidad mensual evidenció que desde el año 2012 se venían presentando pérdidas graduales de un 2% anual de participación en el mercado de las libranzas. En el año 2013 el Grupo AVAL en calidad de grupo empresarial, solicita un diagnóstico de las causas que han ocasionado ésta tendencia decreciente que además presenta repercusiones en los estados financieros de la entidad bancaria, considerando que un buen porcentaje de sus ingresos provienen del producto libranza; entre las conclusiones del estudio se plantea la necesidad de intervenir los procesos tanto operativo como comercial para darle impulso al producto y revertir la tendencia decreciente mostrada en los últimos años.

1.1.2. Árbol del problema

El método del análisis del árbol de problemas sugiere el desglose de cada uno de los componentes causas y efectos que afectan un problema central, saliendo de allí sus raíces las causas, su tronco problema central y sus ramas los efectos, siendo una

metodología enfocada a la solución de múltiples problemas se decide aplicar ver Ilustración 1 Árbol de Problemas

Ilustración 1 Árbol de Problemas



Fuente: Autores

1.1.3. Descripción del problema principal a resolver

El problema principal que se desea resolver consiste en que el Banco Popular cuenta con un proceso operativo de la libranza que es deficiente y obsoleto, lo que ocasiona problemas subyacentes de diversa índole así:

- Desde la perspectiva comercial, la demora en los tiempos de procesamiento de una solicitud de crédito de libranza que tarda aproximadamente 7 días, les genera pérdida de clientes potenciales y deserción de clientes actuales, adicional a ello se presentan constantes quejas de los clientes y un impacto negativo en sus ingresos variables por comisiones, lo cual los lleva a buscar nuevas oportunidades en otras entidades bancarias, llevándose consigo información importante del negocio hacia nuestros competidores, quienes luego usan esta información para sacar un mejor provecho de la situación en contra de los intereses del Banco Popular.
- Desde el frente de la operación, se presentan problemas en la fábrica de créditos por pérdida de documentos, altos costos de impresión de documento y traslado de los mismos, errores operativos en procesos poco tecnificados; también durante los

días de alto volumen de solicitudes los empleados deben trabajar más allá de la jornada laboral habitual.

- Desde el frente financiero, la rentabilidad del producto ha disminuido en un 7%, dado que también lo ha hecho el volumen de negocios exitosos, mientras que los costos de operación no han disminuido, al contrario se han aumentado.
- Desde la óptica de crédito y riesgo, hay gran preocupación debido a que los indicadores de calidad de cartera se han deteriorado, no hay nuevas ventas para compensar las pérdidas por provisiones y castigos de cartera, como consecuencia los análisis de crédito han endurecido la política de riesgo y definieron un perfil de los clientes muy alto lo cual conlleva a problemas de selección de los prospectos de cliente y el incremento de los re-procesos por negaciones en el análisis de crédito y riesgo.
- Desde el Riesgo Operativo, hay problemas porque los controles son manuales, los cuales se omiten con frecuencia y como consecuencia el banco es multado por no cumplir con los procesos y sus controles establecidos.

1.1.4. Árbol de objetivos.

Al igual que el análisis del árbol de problemas, también se presenta el árbol de objetivos donde se explican los medios para alcanzar los objetivos, un objetivo principal tronco y los fines u objetivos secundarios, para el proyecto de optimización del proceso operativo de libranza se aplicó éste análisis ver Ilustración 2 Árbol de Objetivos

Ilustración 2 Árbol de Objetivos



Fuente: Autores

1.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Una vez definido el árbol de objetivos, se plantean las distintas opciones que pueden dar solución al problema planteado, considerando los objetivos fundamentales a los que se quiere llegar, se construyen las iniciativas que según una secuencia lógica aportan a la solución del problema.

1.2.1. Identificación de alternativas para solucionar el problema.

La identificación de las alternativas de solución del problema se desarrollaron por parte de la firma de consultoría quien previo a las entrevistas con las personas involucradas en los procesos actuales, realizó un estudio de mercado para analizar el estado al momento de empezar el proyecto sobre la competitividad del banco en temas de procesos que están relacionados con el mercado de consumo, específicamente la libranza.

Al realizar las entrevistas con los involucrados del proceso se identificaron cuatro (4) alternativas para resolver la problemática, las alternativas son:

- Corregir solo una parte del proceso, parte de verificación de documentos con devolución inmediata de documentos.
- Optimización del proceso operativo de libranza
- Tercerización del proceso de libranza

- d. Tecnificar todo el proceso de libranza con tecnología de punta BPM

Al contar con las alternativas se deben poner en tela de juicio y bajo el criterio de los pros y contras que se tendría en cada una.

1.2.2. Selección de la alternativa y consideraciones para la selección

Para la selección de la alternativa de solución se utilizó la técnica nominal de grupo, la cual fue desarrollada con el acompañamiento de la firma de consultoría.

Tabla 1 Alternativas de solución

Detalle de las Alternativas	Descripción Breve			
Optimización del proceso operativo	Optimización			
Tercerización del proceso	Tercerización			
Tecnificar todo el proceso con tecnología de punta BPM	Tecnificación			
Corregir solo una parte del proceso, parte de verificación de documentos con devolución inmediata de documentos	Ajuste Parcial			

Criterio / Alternativas	Optimización	Tercerización	Tecnificación	Ajuste Parcial
Complejidad de implementación	2	4	5	2
Cantidad de recurso humano requerido para su planeación y ejecución	3	4	5	3
Impacto positivo en el incremento rentabilidad	5	3	5	3
Impacto directo al proceso operativo	5	5	5	3
Impacto positivo al mejoramiento condiciones del recurso humano	4	0	5	3
Impacto positivo a la reducción de tiempos	4	4	5	1
Impacto positivo a la cantidad de créditos procesados	4	4	5	2
Impacto de reducción de costos	4	2	5	1
Impacto positivo sobre el área comercial	4	2	5	2
Clasificación nivel de costo de la inversión	3	4	5	2
Total de Puntos 142	38	32	50	22
Participación del Total	27%	23%	35%	15%

Fuente: Autores

Se expuso la situación y posibles alternativas al equipo directivo del banco y luego de determinar que se debe hacer una intervención al proceso pero no debe implicar grandes inversiones en tecnología ni generar mayores dificultades a la operación, se iniciaron entrevistas de criterios a los involucrados del proceso para evaluar la mejor forma de desarrollar la alternativa planteada, este proceso se realizó empleado *focus group* y talleres de diseño conceptual del nuevo proceso. Los criterios establecidos se priorizaron y secuenciaron, como se muestra en la tabla de las alternativas y el análisis de las mismas de acuerdo a los puntajes de evaluación, ver .

Tabla 1 Alternativas de solución.

De acuerdo al análisis de las alternativas se obtuvo que la alternativa óptima corresponde a la tecnificación del proceso operativo obteniendo un 35% de peso sobre el total de puntos (142), pero esta alternativa fue descartada al puntuarse como la de mayor inversión de capital, la más compleja de implementar y la que requiere de mayor número de recurso humano inmerso en el proyecto, por lo cual, se evaluó la segunda opción que corresponde a la reingeniería del proceso operativo, ésta tiene una puntuación media en el costo de la inversión, menor cantidad de recursos humano requerido para la implementación de la solución, buenos beneficios relacionados a los costos del proceso, mayor procesamiento e incremento del volumen de ventas, reducción de tiempos e impacto en los colaboradores que están en el proceso.

1.2.3. Descripción general de la alternativa seleccionada y consideraciones para la selección.

Antes de mencionar la alternativa seleccionada es importante conocer el proceso actual que el Banco Popular tiene desarrollado para el producto Libranza, con los procesos principales, subprocesos y actividades, detallados **PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS.**

Se determinó emplear una alternativa la cual no requiere hacer una inversión importante en la plataforma tecnológica, pero que logra ajustes funcionales que mejoren el proceso operativo actual, a través de células de trabajo que tienen cuatro (4) sub-procesos: verificación de documentos, verificación telefónica, análisis de crédito y preparación de novedades, los cuales definen claras las funciones de cada empleado y elimina los reprocesos, ver **PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS.**

Adicional a los sub-procesos anteriormente mencionados existen actividades predecesoras y sucesoras que completan el proceso de la libranza.

Actividad Predecesora - Vinculación de clientes: En este proceso la fuerza comercial y oficinas se encargan de recibir la documentación y captura de los clientes, donde son entregados estos documentos a la recepción ejecutiva de comerciales, los cuales se encargan de revisar la entrega total de los soportes para el crédito.

Actividad Sucesora - Presentar novedades: Al contar con la autorización de las pagadurías de los descuentos de los préstamos, se envían los archivos consolidados con la información detallada y requerida por cada una de ellas para el trámite de registro y descuento de las nóminas.

Actividad Sucesora - Desembolso del crédito: Se procede a generar un archivo para la dispersión de los fondos desde el banco hacia las distintas cuentas de los beneficiados.

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO CASO

Los objetivos del proyecto definen las metas, los ideales realizables y aquellos límites en los cuales se determina el alcance al proyecto, a continuación se desarrolla el objetivo general y los objetivos específicos.

1.3.1. Objetivo general.

Rediseñar e implantar el proceso operativo de libranza considerando las interrelaciones entre los diferentes subprocesos, las actividades que los componen, las normas que rigen su ejecución y la estructura que soportará el nuevo modelo, garantizando incrementar la rentabilidad del producto libranza en un esperado 15% anual y reduciendo el tiempo de procesamiento de las solicitudes en más del 70%.

1.3.2. Objetivos específicos

- Centralizar la operación en una línea de producción y eliminar el manejo de documentación física, lo cual permite la reducción de los tiempos de procesamiento y aprobación (*time to yes*) del menos 80% (10 días a 2 días).
- Crear un proceso operativo estándar y especializado para cada segmento de mercado (pensionados, fuerzas militares y docentes) del producto libranza, disminuyendo así los reprocesos de un 35% al 10% del total de la operación.
- Disminuir los costos en la operación en un 10% para el primer año, en los rubros de papelería, servicios generales, arrendamientos y administración.
- Disminuir la reclamación de los clientes en el proceso de otorgamiento del producto libranzas de un 25 % al 5% generando satisfacción con el cumplimiento de la promesa de valor.
- Reducir los tiempos muertos o improductivos durante la ejecución del proceso con la meta de un 10%.

1.4. MARCO METODOLÓGICO

“El marco metodológico indica la manera como el investigador realizará la investigación y describe de forma detallada como se llevara a cabo el estudio”. (Pérez, 2009). Entre otros elementos que sustentan el marco metodológico están las fuentes de información, los métodos de investigación, las herramientas e instrumentos de recolección de información y los entregables.

La elaboración del marco metodológico presenta las bases del conocimiento sobre las cuales se realizó o desarrolló el proyecto.

1.4.1. Fuentes de información

Se emplearon fuentes primarias de información, basados en estudios propios hechos por el banco ha venido realizado a lo largo de los años y que explican en detalle la situación de la libranza en el Banco Popular, se destacan los informes de productividad que entrega la Gerencia de Organización y Métodos, los informes de cumplimiento presupuestal de la Gerencia Financiera, los análisis de volúmenes y ventas por segmentos de la Unidad de Información del banco, los informes de cartera vencida, castigada y reestructurada, y los informes del riesgo operativo de las áreas de Control de Riesgo Crediticio y Operativo.

También se emplearon fuentes secundarias tales como informes de la Asociación Bancaria, la Superintendencia Financiera de Colombia y el Banco de la República, para realizar las comparaciones con otras entidades de tamaño similar.

Dado el prestigio de las entidades consultadas de las fuentes de información primarias como secundarias dan la certeza que la información es verídica y confiable. Cabe mencionar que la investigación ha sido documental y de campo, pues ha sido necesario confrontar y actualizar algunos datos.

Para la tabulación y análisis de los datos se emplearon herramientas tales como la observación y confrontación histórica, observación controlada, entrevistas y encuestas y métodos estadísticos de asimetría y correlación para analizar y seleccionar las variables relevantes del estudio.

1.4.2. Métodos de investigación

En el proyecto de optimización del proceso de libranzas, a través de una reingeniería, se emplean varios métodos de investigación dependiendo del ámbito y de la actividad en estudio. El método analítico – sintético, es utilizado en el proyecto en sus fases, en especial en la fase de entendimiento del problema sujeto de subsanar, es así, como se hace observación de los procesos, análisis y descripción de los mismos, descomposición en partes más simples y fáciles de examinar, clasificándolas y ordenándolas con posterioridad.

También se emplea el método Inductivo-Deductivo, dado que una vez identificados los hechos más relevantes del problema en estudio, se sigue la determinación las situaciones constantes que dan origen al problema y se plantean las hipótesis, se hace la inspección y vigilancia directa para comprobar la hipótesis planteada y luego se determinan las políticas que son repetitivas con un patrón de comportamiento constante.

Por otra parte también se emplean métodos particulares y específicos, principalmente métodos experimentales, de observación directa e indirecta y estadísticos implementando pilotos controlados en muestras representativas del caso de estudio.

1.4.3. Matriz del marco metodológico.

A Continuación se presenta el marco metodológico en el cual se enmarcada el desarrollo del proyecto, bajo que método, herramientas y entregables se generarán del mismo, ver Tabla 2 Matriz Marco Metodológico.

Tabla 2 Matriz Marco Metodológico

Objetivo	Fuentes de Información Primarias	Fuentes de Información Secundarias	Métodos de Investigación	Herramientas	Entregables
Levantamiento del diagnóstico de la situación a intervenir	*Estudio en campo adelantado por la firma EY *Estándares LEAN *Entrevistas con los directores del área de procesos y los analistas que llevan a cabo la operación	* Manuales de procesos y procedimientos según estándares del <i>holding</i> Grupo AVAL *Ley 1527 de libranzas * Estándares del área de servicio		*Entrevistas individuales y grupales. *Bases de información propia del Banco Popular. *Manuales del área de Organización y Métodos - OYM. *Consultor experto en procesos de fábrica de créditos	Documento del estudio de entendimiento del proceso actual de libranzas, con la matriz DOFA
Diseño de alternativas de solución	Entrevistas con los empleados de la fábrica y otros expertos del área de operaciones	Bases de mejores prácticas del sector, de propiedad del consultor.	* Método analítico - sintético, al observar los procesos, analizarlos y documentándolos de forma individual con clasificación y ordenamiento posterior. * Método inductivo-deductivo, se identifican los procesos claves, su relaciones y dependencias, se hace un análisis de las fuentes primarias y secundarias, posterior a ello se realizan las comparaciones con otras entidades similares de la base de información propia del consultor para comparar divergencias e ineficiencias de los procesos. Así mismo métodos particulares y específicos basándose en estadísticas históricas del banco y de fuentes oficiales de información, realización de planes piloto para comprobación de hipótesis y observación controlada de los resultados del piloto.	Informes de mejores prácticas de la base de datos del consultor. Encuestas	Documento con las alternativas de solución propuestas según el alcance plantado por la Presidencia del banco
Obtener aprobación por parte del estamento decisor y consecución de recursos (financiamiento)	Estándares de presentación a junta directiva según documentación del área legal del banco	Estudios comparativos con otros bancos		Juicio de expertos del Presidente del banco y de los miembros de la junta directiva	Acta con la aprobación para la ejecución del proyecto y el presupuesto correspondiente
Elaborar cronograma y plan de desempeño del proyecto	*Estudios del consultor EY *Reglamento interno del trabajo *Reglamento de seguridad Industrial	Documentación de supuestos y restricciones de los proveedores del Grupo Aval		Lineamientos del patrocinador principal. Microsoft Project® Matriz de ocupación laboral de los empleados del banco	Cronograma del proyecto, Hitos, actividades, etc.
Desarrollar los procesos de adaptación y cambio organizacional	Modelo de cambio organizacional de la gerencia de experiencia de marca Consultor externo experto en cambio organizacional.	Documentación de cambios organizacionales exitosos en la banca colombiana y latinoamericana		*Plataforma de capacitación *Focus Group *Conferencias del Presidente al equipo humano del banco. *Video revista explicativa	Matriz de implementación e impacto del proceso de cambio organizacional y documento con indicadores de avance mensual del equipo involucrado
Montaje de la Célula de trabajo, asignación del equipo y disposición de la ubicación física	Entrevistas con: * Ingenieros Civiles y arquitectos del banco * Entrevistas con el área de talento humano * Procedimientos de requisición de equipos técnicos y tecnológicos	*Estudios comparativos con otros bancos, *Documentos de mejores prácticas del consultor		*Medios de divulgación, *Capacitadores *Equipo de cómputo y comunicación. *Puestos de trabajo *Software de medición de tiempos y productividad de los empleados	Documentos, manuales y material laboral y didáctico para la puesta en marcha de la célula
Implantación del Plan Piloto en Bogotá	*Indicadores de ventas por ciudades * Entrevistas con el nivel directivo del banco	Indicadores de gestión comercial de la Superintendencia Financiera de Colombia		*Medios de divulgación *Capacitadores *Equipo de cómputo y comunicación *Puestos de trabajo *Software de medición de tiempos y productividad de los empleados	Informes de seguimiento de la puesta en marcha del piloto Indicadores de ventas y procesos

Fuente: Autores

1.4.4. Supuestos y restricciones.

Los supuestos y restricciones corresponden a los hechos que se consideran como verídicos y los que limitan el desarrollo del proyecto, bajo los cuales se desarrollará el mismo, a continuación se presenta los supuestos y restricciones del proyecto.

Supuestos

- ✓ La reingeniería del proceso operativo supone una reducción en el tiempo de procesamiento de los créditos de libranza, disminuyendo los 6 días promedio a un día a 3 horas.
- ✓ Estandarización y unificación de las actividades del proceso operativo.
- ✓ Disminución en el consumo de papelería, específicamente en papel.
- ✓ Eliminación de re-procesos de validación de documentos y verificación de información.
- ✓ Incremento en el número de créditos procesados o analizados.
- ✓ Incremento del 15% en la rentabilidad del producto libranza.
- ✓ Se cambiará la mentalidad y cultura del proceso operativo que se encuentra en funcionamiento.
- ✓ Se mejorará la calidad de vida del personal que hace parte del proceso operativo, reduciendo horas extras regulares y en procesos de cierres.

Restricciones:

- ❖ Se excluyen del proceso de libranzas las labores comerciales, definidas como pre-operativas.
- ❖ Se excluyen del proceso de libranzas las labores de generación de novedades y los desembolsos de los créditos, definidas como pos-operativas.
- ❖ Se debe centralizar el proceso operativo a través de la creación de una célula piloto de trabajo cuya función se realizará como línea de producción.
- ❖ No se realizará la tecnificación del proceso, única y exclusivamente se diseñará un proceso óptimo.

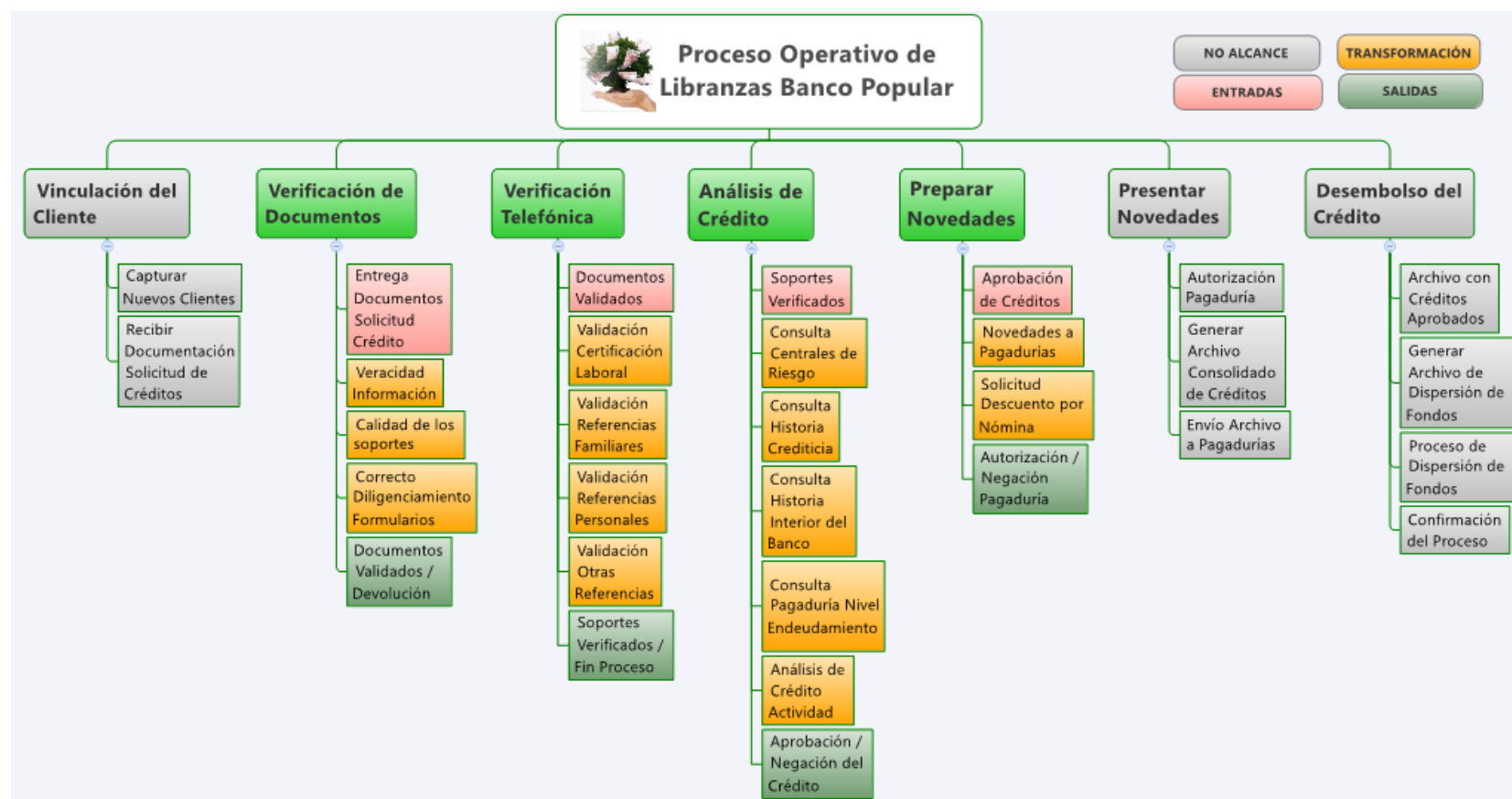
- ❖ Los recursos asignados al proyecto serán extraídos del proceso actual.
- ❖ Se debe realizar la capacitación y alineamiento de los recursos reasignados a la célula, quedando sujetos a que se logre el cambio de funciones y actividades realizadas en el nuevo proceso.
- ❖ Se implementará la célula piloto únicamente para la ciudad de Bogotá, excluyendo el resto del país del piloto.

1.4.5. Descripción del producto proyecto caso.

El proceso operativo de libranza está compuesto por una serie de actividades en su mayoría secuenciales, las cuales dependen de las salidas de la actividad predecesora.

El producto del proyecto caso se enfoca en la optimización del proceso operativo de la libranza, para ello se detallan cada una de las actividades y sus correspondientes acciones a ejecutar, se determinaron las entradas, transformaciones y salidas de las mismas, así podemos ver el producto como el proceso operativo, ver Ilustración 3 PBS Estructura Desagregación del Producto Proceso Operativo de Libranza.

Ilustración 3 PBS Estructura Desagregación del Producto Proceso Operativo de Libranza



Fuente: Autores

2. ESTUDIOS Y EVALUACIONES

La toma de una decisión acerca del desarrollo de un proyecto, implica contar con el análisis de una cantidad importante de datos históricos y referentes, aunque ello no elimina el riesgo, permite conocerlos y dimensionarlos para su administración y control. Todas las actividades encaminadas a tomar una decisión de inversión sobre un proyecto específico se le llama evaluación de proyectos.

2.1. ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico permite enmarcar el proyecto en la estructura organizacional de la compañía que presenta el problema caso, determinando su filosofía como empresa y el estado del arte del proceso de libranza.

2.1.1. Organización donde se presenta la necesidad o problema

La organización donde se presenta la necesidad o problema es aquella entidad reconocida como empresa o también puede ser una persona natural, que evidencia una problemática en su diario operar - vivir, a continuación se presenta la organización en la cual se lleva a cabo el proyecto.

Descripción general de la organización.

El presente proyecto se encuentra localizado al interior de los procesos del Banco Popular S.A., reconocido en Colombia como una entidad del sector financiero.

El Banco Popular S.A. es una sociedad comercial anónima, constituida el 03 de Noviembre de 1950 en la ciudad de Bogotá, la cual está sometida al control y vigilancia por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, con autorización de funcionamiento: Resolución S.B. 1004 del 24 de Junio de 1950 (Asobancaria, 2014). El Banco Popular S.A. al ser una entidad cuya actividad es financiera se rige en primer lugar por la Constitución Nacional de Colombia, la cual en el artículo 335 “Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal (d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito” (Colombia, 2010).

Direccionamiento estratégico

La estrategia comercial (enfocada no solo en mantener una alta participación en la cartera de consumo, sino que también en la banca mediana) diseñada por el Banco Popular ha permitido un crecimiento sostenido en la cartera de créditos, e importantes oportunidades de crecimiento para la cartera comercial ubicando al banco en un sexto lugar

Visión

“Ser el banco principal de nuestros clientes” (Banco Popular S.A., 2014)

Misión

“Estamos genuinamente comprometidos con apoyar y acompañar financieramente a los Colombianos, durante todo su ciclo de vida para alcanzar sus metas; siempre con ánimo positivo y optimista, a través de servicios y productos de calidad que, apoyados en nuestra sólida experiencia, apunten al bienestar y generen valor a nuestro equipo humano, accionistas y al desarrollo del país.” (Banco Popular S.A., 2014)

Valores

El Banco Popular cuenta con los siguientes valores y premisas:

- ✓ “Ser popular es ser positivo, empático, responsable y amable. Es ser un modelo a seguir; es ponerse en la situación de los demás, donde el amor y la alegría superan las necesidades.
- ✓ Ser popular es atender a nuestros clientes como en casa, porque somos grandes anfitriones.
- ✓ Ser popular es ser auténticos y sentir orgullo de hacer lo necesario por nuestros clientes, dentro de un marco ético de valores y riesgo adecuado.
- ✓ Ser popular es innovar, transformarse, adaptarse a los tiempos y mejorar permanentemente para proyectarse al futuro.
- ✓ Ser popular es ser honesto, íntegro en toda nuestra actuación, es trabajar en equipo siendo solidarios y hacer de Colombia un mejor país.
- ✓ Ser popular es lograr y servir.” (Banco Popular S.A., 2014)

Políticas Banco Popular S.A. – Grupo AVAL

De acuerdo a lo establecido por el Grupo AVAL (2014)

Las Empresas del Grupo AVAL cuentan con un SCI integrado por principios, políticas, normas y procedimientos encaminados a proporcionar transparencia y seguridad a los diferentes Grupos de Interés de cada empresa. La adopción del SCI, debe contemplar la necesidad de que la alta dirección de cada empresa y el resto de la organización, comprendan cabalmente la trascendencia del control interno y la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, considerándolo como un conjunto de actividades integradas a los procesos operativos de las empresas.

DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

Se entiende por SCI el conjunto de políticas, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación establecidos por la junta directiva, la alta dirección y demás funcionarios de una organización para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los siguientes objetivos:

- Mejorar la efectividad y eficiencia de las operaciones. Para el efecto, se entiende por eficacia la capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos; y por eficiencia la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.
- Prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes, tanto internos como externos.
- Realizar una gestión adecuada de los riesgos.
- Aumentar la confiabilidad y oportunidad en la información generada por la organización.
- Dar un adecuado cumplimiento de la normatividad y regulaciones aplicables a la organización.

MARCO CONCEPTUAL.

El marco conceptual del control interno para las empresas del Grupo AVAL, se adopta los componentes del modelo del *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

Para procesos de tecnología el modelo de control interno adoptado es COBIT.

Los actores y sus responsabilidades directas en el sistema de control interno: Todas las personas que hacen parte del Grupo AVAL (empleados, miembros de junta, comités, proveedores, *outsourcing*, entre otros) son responsables por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno.

MARCO JURÍDICO

- Ley Sarbanes Oxley secciones 302, 404 y 906.
- Circular 014 modificada por la 038 de 2009 Superintendencia Financiera.

PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

La adopción y cumplimiento del SCI por parte de las empresas del Grupo AVAL, deberá desarrollarse siguiendo los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión (ver Ilustración 4 Marco Estratégico Grupo AVAL)

- Autocontrol: Entendido como la capacidad de todos los funcionarios para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos en el ejercicio y cumplimiento de sus funciones, así como para mejorar sus tareas y responsabilidades. Así mismo, se refiere al deber de los funcionarios de procurar el cumplimiento de los objetivos trazados por la dirección, siempre sujetos a los límites por ella establecidos.
- Autorregulación: Entendido como la capacidad de la empresa para aplicar métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y mejoramiento del SCI, dentro del marco de las disposiciones legales que le son aplicables.
- Autogestión: Es la capacidad de la empresa para interpretar, coordinar, ejecutar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz su funcionamiento.

Las empresas del Grupo AVAL deberán contar con un SCI que tenga como mínimo los siguientes elementos, los cuales se aplicarán de acuerdo con las características propias de cada empresa:

- Ambiente de Control: Establece el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de su personal. Incluye factores como: Valores éticos;

compromiso con la competencia; filosofía gerencial y estilo operativo; métodos gerenciales para asignar autoridad, responsabilidad, organizar y desarrollar a su personal; atención y dirección proporcionada por la Junta Directiva y Comité de Auditoria.

- **Gestión de Riesgos:** Es la identificación, análisis y administración de los riesgos relevantes que corre la empresa para el logro de sus objetivos.
- **Actividades de Control:** Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la dirección sean cumplidas. Contribuyen a asegurar que se tomen acciones para minimizar los riesgos y así lograr los objetivos de la entidad en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen controles generales y de aplicación de tecnología.
- **Información y Comunicación:** Es lo que soporta la base para identificar, capturar e intercambiar información en una forma y período de tiempo que permita al personal cumplir con sus responsabilidades. La comunicación debe de fluir hacia abajo, hacia arriba y a través de la organización.
- **Monitoreo:** Es el proceso para verificar la calidad de desempeño del control interno a través del tiempo. Se realiza a través de actividades de monitoreo continuo, es decir, actividades de dirección y supervisión. También a través de evaluaciones separadas para monitoreo de riesgos y eficacia de los procedimientos.

Ilustración 4 Marco Estratégico Grupo AVAL



Fuente: Autores

De acuerdo a las definiciones institucionales del Banco Popular S.A.(2014)

Objetivo de la compañía

Estamos genuinamente comprometidos con apoyar y acompañar financieramente a los Colombianos, durante todo su ciclo de vida para alcanzar sus metas; siempre con ánimo positivo y optimista, a través de servicios y productos de calidad que, apoyados en nuestra sólida experiencia, apunten al bienestar y generen valor a nuestro equipo humano, accionistas y al desarrollo del país.

Definición de la estructura por procesos

La adopción de un sistema de gestión de calidad ha sido en el banco una decisión estratégica que ha permitido lograr los objetivos de calidad, cumplir con los requisitos de la NTC – ISO 9001:2008, los legales e internos y alcanzar la satisfacción del cliente.

Mapa de procesos Banco Popular

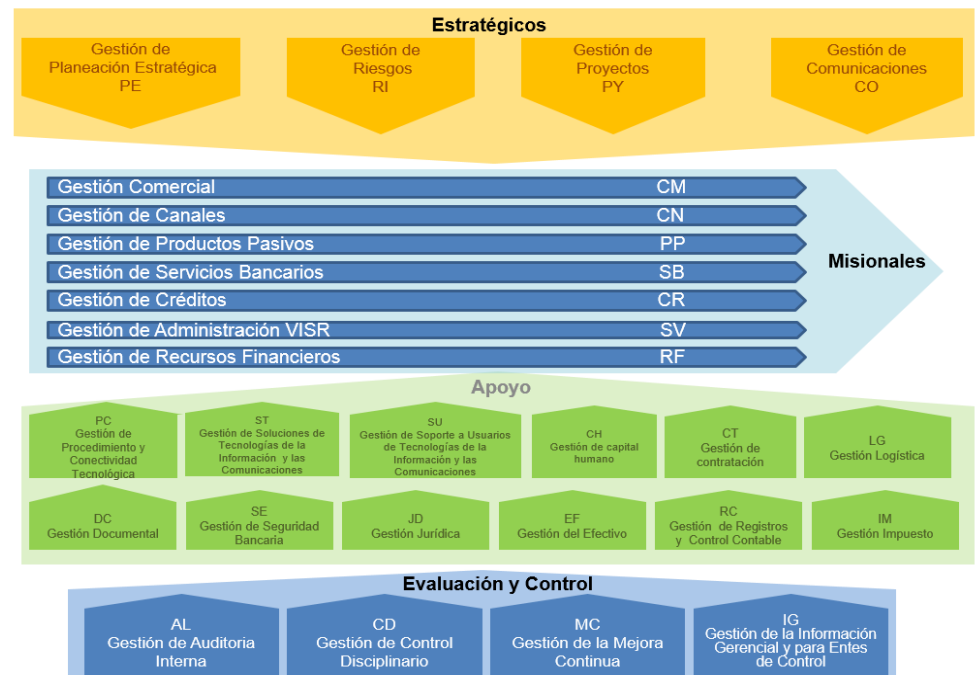
Enfoque en la satisfacción del cliente

A través de la alta dirección, el banco asegura que los requisitos relacionados con la prestación de servicios se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente. El banco realiza periódicamente la evaluación de la percepción del cliente, con el fin de evaluar los servicios que presta y determinar acciones de mejora, ver Ilustración 5 Mapa de Procesos Banco Popular S.A..

El Banco Popular S.A. asegura la operación eficaz y eficiente de los procesos así:

- * Identificando, clasificando sus procesos y acordando un esquema de presentación que se documenta en la Cadena de Valor, donde los procesos se clasifican en: Procesos Estratégicos, Procesos de Soporte y Procesos de Evaluación y Control.
- * Determinando la secuencia e interrelaciones entre estos procesos, de tal manera que se garantice una gestión dinámica; la secuencia, las relaciones y características de los procesos se documentan en las fichas de caracterización.
- * Compartiendo ésta información con todos los grupos de trabajo constituidos al interior de la Organización.

Ilustración 5 Mapa de Procesos Banco Popular S.A.



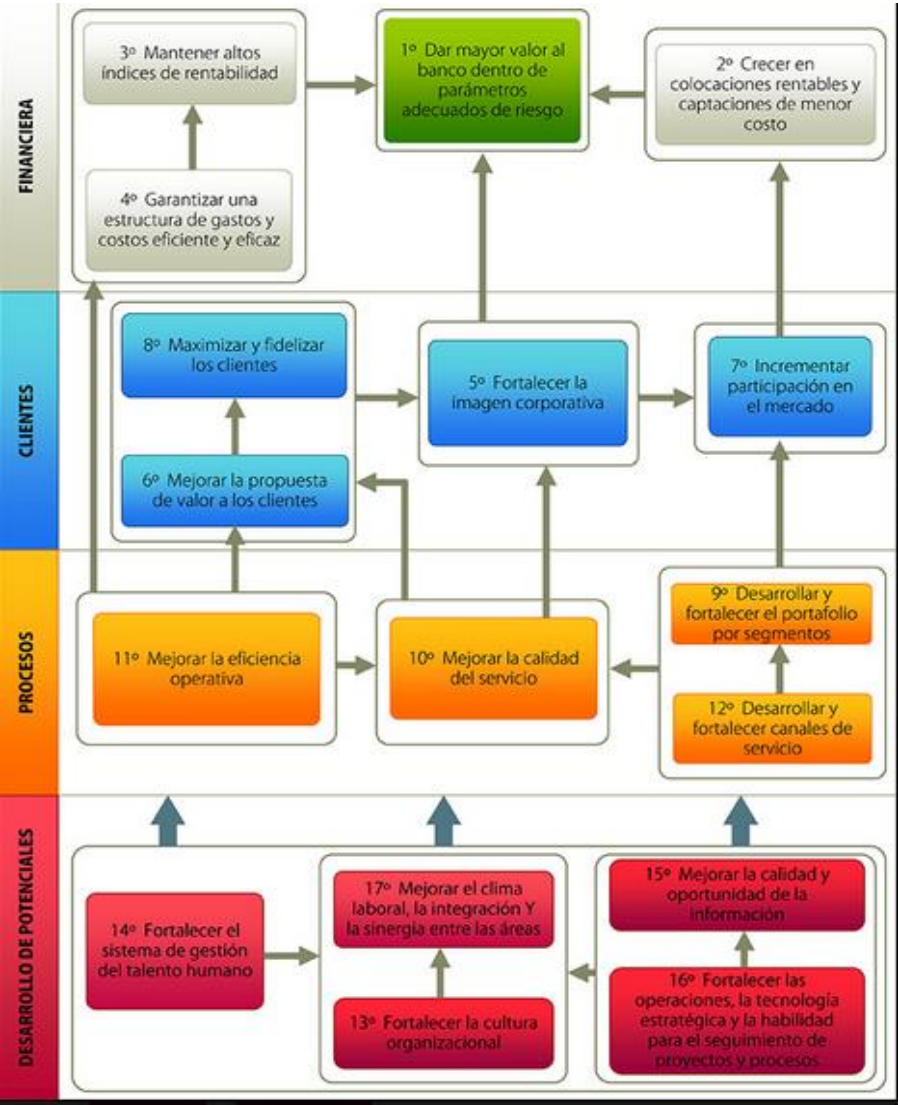
Fuente: Autores

El resultado de la planificación del Sistema de Gestión de Calidad se gestiona los procesos con el enfoque del ciclo P-H-V-A (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) y el enfoque basado en procesos de mejora continua.

Mapa estratégico

Alineado con el mapa de procesos encontramos las estrategias definidas por el banco y toda su interrelación, ver Ilustración 6 Mapa estratégico.

Ilustración 6 Mapa estratégico



Fuente: Banco Popular Unidad de Información.

El Banco Popular S.A. busca satisfacer integralmente las necesidades financieras de sus clientes y lograr de esa manera que, junto a los clientes potenciales, prefieran a la entidad en lugar de las otras entidades del sector. El banco como estrategia principal trabaja en consolidar su enfoque integral hacia el cliente a través del perfeccionamiento de la labor de seguimiento y control de las gestiones de negocios, con énfasis en la cartera de PRESTAYÁ y comercial, buscando además alternativas para la atención de nuevos mercados como fuentes adicionales de ingresos.

La segmentación por clientes realizada por el banco tiene como finalidad poderles brindar una atención personalizada, generando así fuertes lazos de cooperación. De esta manera se atienden las necesidades específicas de los segmentos, lo cual redundará en una fidelización de los mismos.

A lo largo del tiempo, el Banco Popular ha logrado desarrollos en materia organizacional, como la definición de su misión, visión, valores corporativos, así como el enfoque comercial que sustentó la adaptación de la entidad a las cambiantes exigencias del mercado. En esta medida, la inversión tecnológica logra situarse como un importante logro, que compromete al banco en un proceso continuo de avance, fortalecimiento de procesos, competencias y excelencia organizacional.

La sociedad Grupo Aval Acciones y Valores S.A., luego de algunas adquisiciones de acciones del banco, y el perfeccionamiento del contrato de administración de negocios celebrado con Rendifin S.A. y por el cual éste último le otorgó a la Sociedad Acciones y Valores S.A., las facultades suficientes para ejercer la representación plena y absoluta de sus acciones, adquiere la situación de control del Banco Popular S.A., con una participación que supera el 93% por parte del Grupo económico Sarmiento Angulo.

El *e-commerce* está entrando rápidamente al mercado colombiano; se realizan transacciones de compra y venta de productos y servicios por Internet; El banco popular participa como medio de pago a través del portal virtual.

Los Pagos Virtuales son un medio de pago cuyo objetivo es suministrar a los clientes de las entidades de la Red de Servicios Aval el servicio de pago de

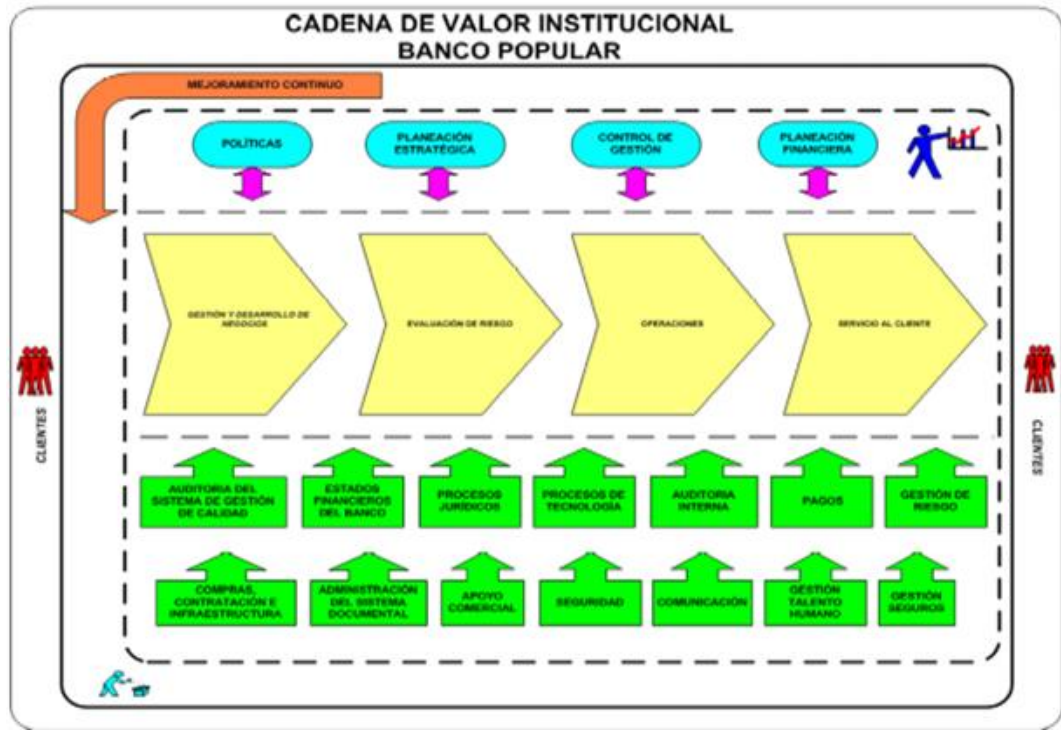
productos en sitios de comercio electrónico ofreciendo más facilidades a sus clientes.

Existen dos herramientas que la Red de Servicios Aval proporciona a sus clientes. La primera es conocida en el mercado como B2C (*Business to Consumer*) en el cual las compras o pagos los realizan personas naturales; la segunda, B2B (*Business to Business*) en el cual las compras, pagos o transacciones se realizan entre empresas. Este servicio de pago se ofrece sólo para débito de cuentas corrientes y cuentas de ahorros.

Cadena de valor

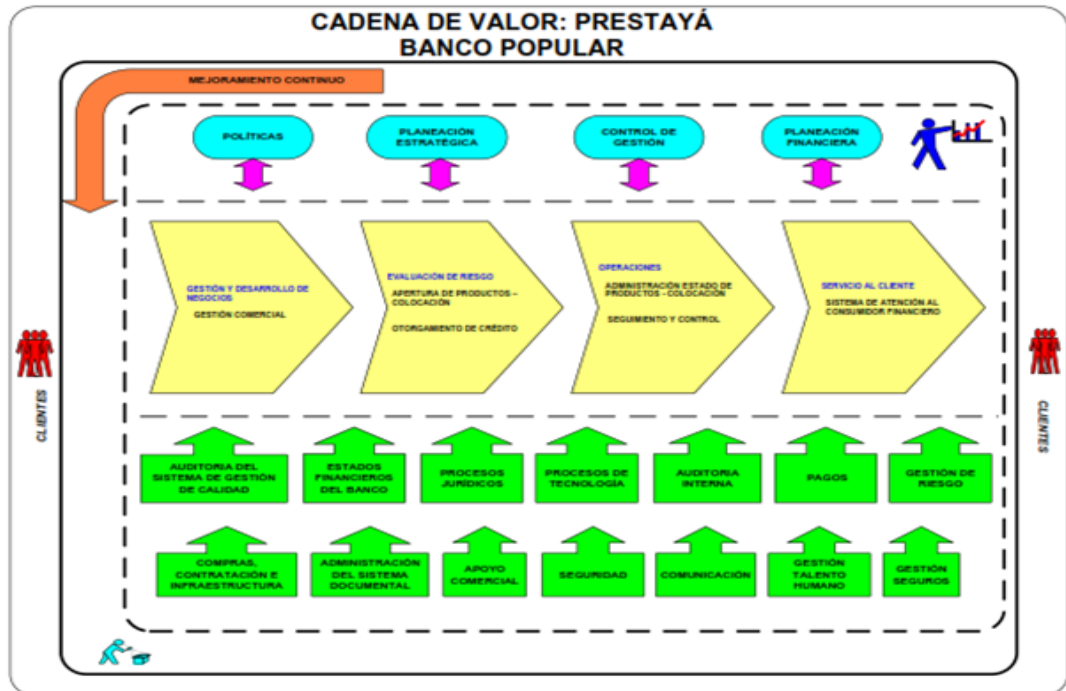
La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas más importantes para así comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales; la cadena de valor de una empresa está integrada en un campo de actividades mucho más amplio denominado sistema de valor en el que se tiene en cuenta la cadena de valor de todos los agentes que contribuyen a la creación de producto, pasando por el desarrollo del servicio hasta que llega al cliente final, ver Ilustración 7 Cadena de Valor Institucional Banco Popular S.A. **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y la Ilustración 8 Cadena de Valor Libranza Prestayá Banco Popular S.A.

Ilustración 7 Cadena de Valor Institucional Banco Popular S.A.



Fuente: Banco Popular Unidad de Información.

Ilustración 8 Cadena de Valor Libranza Prestayá Banco Popular S.A.



Fuente: Banco Popular Unidad de Información.

Cadena de abastecimiento sostenible

El trabajo con nuestros aliados de la cadena de abastecimiento es fundamental para la sostenibilidad del Grupo AVAL ver Ilustración 9 Cadena de Abastecimiento Sostenible, a través de ellos extendemos nuestra operación, por tanto, debemos garantizar que de manera conjunta desarrollamos nuestras actividades con orientación a la generación de valor compartido, económico, social y ambiental. Como parte de nuestro trabajo de sostenibilidad en nuestra cadena de abastecimiento participamos de manera conjunta con las demás áreas durante todas las etapas del proceso de contratación y compras, ver Ilustración 9 Cadena de Abastecimiento Sostenible

Ilustración 9 Cadena de Abastecimiento Sostenible

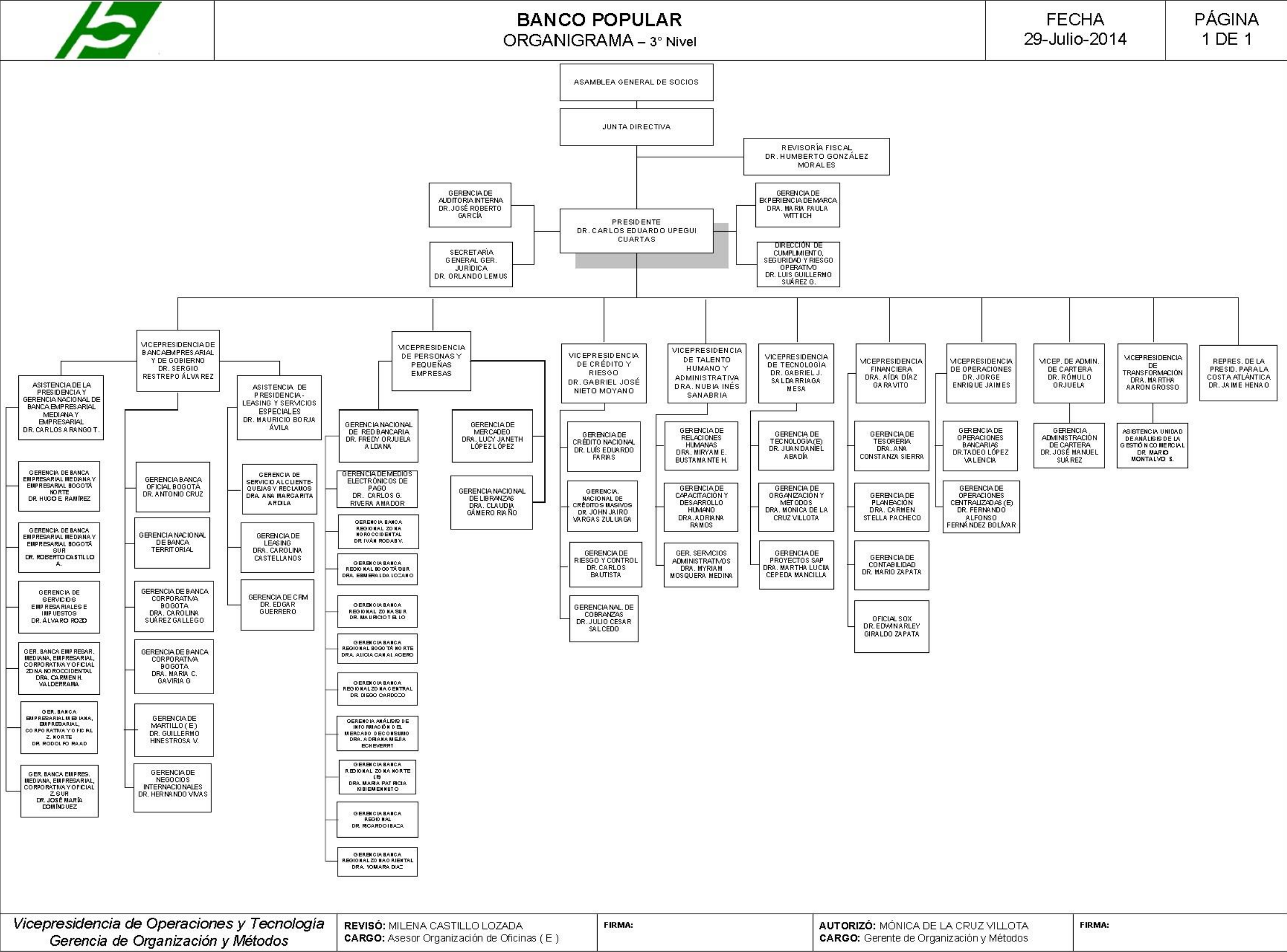


Fuente: Banco Popular Unidad de Información.

Estructura organizacional

El Banco Popular S.A., cuenta con una organización interna dada por la jerarquía de los cargos y funciones que desempeña cada uno de los colaboradores y dirigentes del banco, a continuación se presenta el organigrama a tercer nivel ver Ilustración 10 Organigrama Banco Popular a Tercer Nivel

Ilustración 10 Organigrama Banco Popular a Tercer Nivel

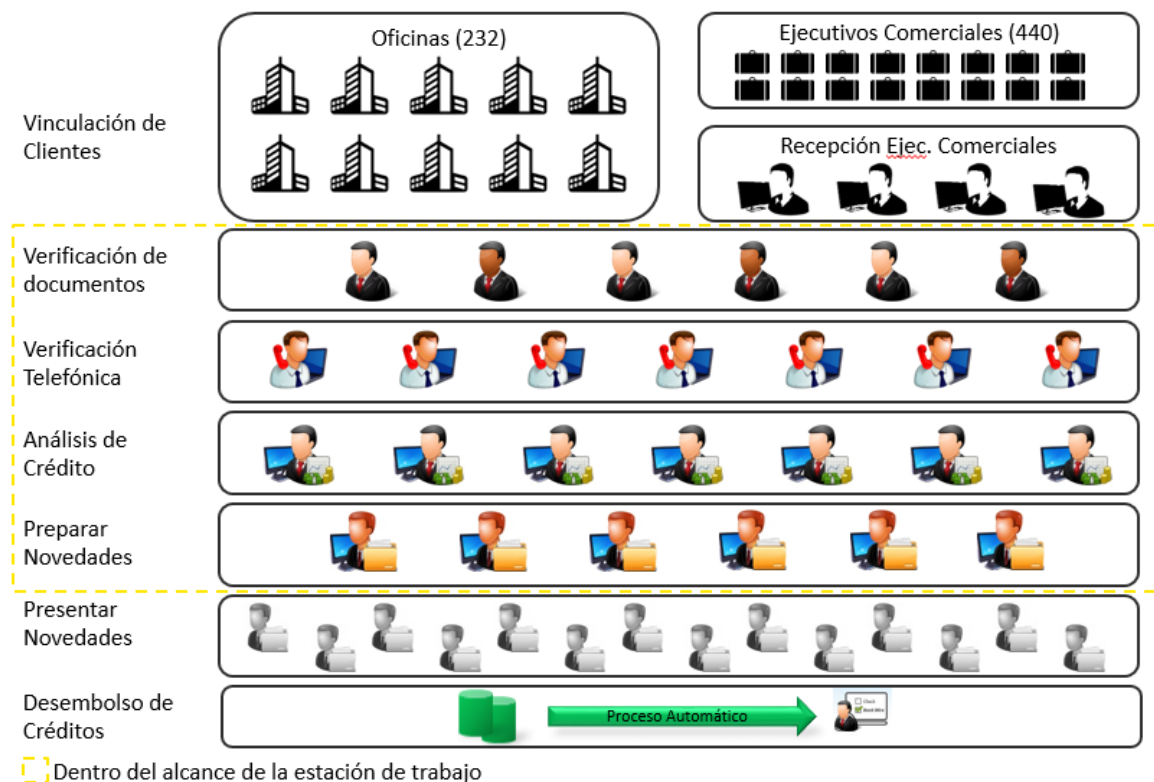


Fuente: Banco Popular S.A.

2.1.2. Análisis y descripción del proceso operativo de la libranza

El proceso operativo de la libranza sugerido a través de células de trabajo busca el procesamiento óptimo de los créditos, así: ver Ilustración 11 Proceso operativo libranza optimizado.

Ilustración 11 Proceso operativo libranza optimizado



Fuente: Autores

El proceso de libranza simplifica las operaciones y reprocesos con el modelo propuesto, a continuación se describe cada una de ellas.

Vinculación de clientes: En este proceso la fuerza comercial y oficinas se encargan de recibir la documentación y captura de los clientes, donde son entregados estos documentos a la recepción ejecutiva de comerciales, los cuales se encargan de revisar la entrega total de los soportes para el crédito.

Verificación de documentos: El grupo de recepción entrega la documentación al grupo de verificación para proceder a validar la veracidad de los documentos e información, suficiencia de documentos soportes, calidad de los soportes, en temas como claridad de las copias, claridad de la caligrafía y el correcto diligenciamiento de los formularios.

Verificación telefónica: Se encarga de realizar las correspondientes llamadas, corroborando las referencias personales, familiares y labores registradas en los formularios de solicitud de crédito libranza.

Análisis de crédito: Al finalizar todos los procesos de verificación de la información consignada, se procede a realizar el análisis de viabilidad de asignación del crédito, para el cual se realizan las consultas a las diferentes centrales de riesgo, validando su estado financiero, consulta al interior del banco si da a lugar y en determinados casos consulta a través de canales a pagadurías corroborando la capacidad de pago sobre el valor a prestar, dependiendo de todo lo anterior se procede a dar aval o negación del préstamo.

Preparación de novedades: Una vez se ha avalado el crédito para el cliente se procede a generar el archivo con las novedades informando a las pagadurías y solicitando la autorización de los descuentos de cada cliente y su préstamo asignado.

Presentar novedades: Al contar con la autorización de las pagadurías de los descuentos de los préstamos, se envían los archivos consolidados con la información detallada y requerida por cada una de ellas para el trámite de registro y descuento de las nóminas.

Desembolso del crédito: Se procede a generar un archivo para la dispersión de los fondos desde el banco hacia las distintas cuentas de los beneficiados.

Necesidades y Requerimientos: El proceso operativo de libranzas tiene como plan de implementación la creación de una célula piloto de trabajo, la cual debe contar con recursos físicos a nivel de herramientas de trabajo y locativos, recursos de personal y perfilamiento de acuerdo al cargo y funciones a desempeñar, a continuación se mencionan los recursos requeridos que pueden obtenerse de la reubicación y/o utilización del inventario existente.

Requerimientos herramientas

A continuación se presentan las herramientas a ser utilizadas en el proceso, ver Ilustración 12 Requerimientos de herramientas.

Ilustración 12 Requerimientos de herramientas

HARDWARE	<ul style="list-style-type: none">• Computador - Estación de trabajo• Escáner - Alta resolución• Impresora• Teléfono - Disponibilidad llamadas a celular• Lector de código de barras• Lector biométrico
SOFTWARE	<ul style="list-style-type: none">• Microsoft Office• Software navegar en Internet• Correo Interno• Acceso carpeta compartidas
APLICATIVOS DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none">• CRM - Software administración de clientes• Web libranzas - Software administración libranzas• Canales - Software de consultas• <i>Captura Perfect</i> - Software de Escaneo• Grafo - Software de consulta del estado de convenios con las pagadurías
ACCESOS Y CONSULTAS	<ul style="list-style-type: none">• CFIN• Data jurídica• Confronta• Ubica / Reconocer

Fuente: Autores

Infraestructura: Se deben rediseñar los puestos de trabajo, cableado estructurado para que el proceso quede organizado, secuencial y cercano de cada célula, y algunas mejoras locativas para la ambientación del espacio de trabajo, no se requiere adquirir equipo de cómputo ni licencias dado que se emplearán los que están en uso actualmente.

2.1.3. Estado del arte

El desarrollo de nuevos servicios financieros, como es el caso de producto “Libranza”, requiere de un minucioso estudio de mercadeo que incluya el análisis del producto, del

precio, de los canales de distribución, de la promoción y de la publicidad; además se deben contemplar las políticas y normas nacionales e institucionales que rijan su comercialización. Dentro del análisis de mercadeo tenemos:

Producto: Es necesario contemplar que los servicios desarrollados por las entidades financieras carecen de una legislación que proteja su autoría, por lo tanto la banca a diferencia de otros sectores económicos, no tiene grandes ventajas cuando desarrolla nuevos productos.

La Competencia: Permite identificar la organización de los sectores claves, su posición, su cobertura en el mercado y su imagen.

El Precio: Hoy en día éste juega un papel primordial ya que marca la diferencia competitiva e incrementa la lealtad del cliente.

Los Canales de Distribución: Estos han sufrido grandes transformaciones, pues su paso de una atención exclusiva en la sucursal bancaria o el uso de servicios a distancia tales como cajeros electrónicos, audio respuestas, tarjetas débito o crédito y sucursal virtual.

Promoción y Publicidad: Permite forjar una imagen positiva y marcar la diferencia con los competidores, lo que contribuye a forjar objetivos es necesario que los bancos desarrollen estrategias y tácticas promocionales utilizando mezcla de publicidad, promoción de ventas y ventas personales.

Análisis de Mercado

El comité de estrategia del Banco Popular que sesiona mensualmente, con todo el equipo directivo (personal que reporta directamente al presidente) evidenció desde año 2012, pérdidas graduales del 2% anual de manera constante en la participación del total de las ventas del producto libranzas. En el año 2013 la *holding* a la que pertenece el Banco Popular (Grupo AVAL) solicita un diagnóstico de las causas que han ocasionado esa tendencia, lo cual además presenta repercusiones en los estados financieros de la entidad bancaria, considerando que el 67% de los ingresos por intereses derivan del producto libranzas; entre las conclusiones del estudio se plantea la necesidad de intervenir los procesos tanto operativos como comerciales para darle impulso al producto y revertir la tendencia decreciente mostrada en los últimos años.

En el año 2014, tras la renuncia en el mes de Junio del Presidente del Banco Popular y como consecuencia el cambio de administración, se da inicio a un proceso de transformación al interior del Banco Popular que define varios proyectos en los distintos frentes que impactan el negocio bancario, entre ellos el de reingeniería del proceso de libranzas, que consiste en analizar y redefinir el proceso operativo del producto al interior del Banco Popular, para hacerlos más eficiente y darle competitividad al banco de cara al cliente, con una promesa de valor que consiste en entregarle al cliente el producto solicitado en un plazo no mayor a dos días hábiles contados a partir de la fecha de solicitud (sujeto a la aprobación de crédito incluido en el mismo plazo), el cual tarda actualmente 6 días hábiles con los consecuentes sobre costos administrativos e impactos en la calidad de vida de los colaboradores adscritos al proceso, para el desarrollo de dicho proyecto se han establecido objetivos generales y específicos que lo enmarcan.

Análisis del Sector

El producto de libranzas ha tomado un auge importante en los últimos años con crecimientos cercanos al 20% anual durante los últimos tres años, cabe anotar que a diciembre de 2013 el saldo de la cartera de libranzas en el sistema financiero colombiano se ubicó en 26,2 billones de pesos y dado que es un producto con baja morosidad y buenos ritmos de crecimiento todos los bancos han desarrollado dentro de su oferta de productos y servicios la libranza, lo que ha dinamizado aún más el mercado y ha elevado las exigencias requeridas por parte de los clientes. El Banco Popular ha focalizado su mercado objetivo en clientes del segmento pensionado y trabajadores con contrato a término fijo de los sectores Público y Privado, siendo el primer segmento el más importante con una participación sobre las ventas del 70% (Unidad de Información y Análisis Comercial - Banco Popular, 2014). Según un estudio pensional de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) actualmente existen aproximadamente 7,3 millones de personas cotizando en el régimen de pensiones tanto en el sistema de prima media (Colpensiones, condiciones para pensión cumplir la edad y las semanas cotizadas) como en el sistema de ahorro individual (Fondos de Pensiones) y un millón de personas, incluido salario mínimo, que ya se encuentran disfrutando de su pensión por vejez o invalidez (ANIF, 2013).

Considerando que la participación del Banco Popular en el mercado de libranzas es del 24% y que a participación sobre este nicho de clientes es de apenas el 3,65%, se estima

que es posible doblar esta participación durante los próximos 5 años a razón de crecimientos anuales del 20% que es la tasa a que crece el sistema financiero en su conjunto.

Análisis de la Competencia

De acuerdo al estudio de *benchmarking* realizado por el Banco Popular para identificar las entidades bancarias líderes en el producto libranza se logra establecer por el nivel de ventas y crecimiento en la colocación del producto los bancos que a continuación se relaciona con las pagaduría (empresas) con las cuales se tiene convenio establecido, estas alianzas con empresas del sector privado y oficial, generan bienestar financiero a los empleados, con una tasa competitiva que les permita hacer realidad sus necesidades financieras, ver Tabla 3 Competencia producto libranzas, banco - sector - pagaduría

Tabla 3 Competencia producto libranzas, banco - sector - pagaduría

Banco	Sector	Pagadurías
BBVA	SECTOR EDUCATIVO	SECRETARIAS DE EDUCACIÓN
	SECTOR MIN DEFENSA	POLICÍA NACIONAL
	SECTOR GOBIERNO	ALCALDÍAS
BANCOLOMBIA	SECTOR PENSIONADOS	FOPEC
BOGOTÁ	SECTOR MIN DEFENSA	POLICÍA NACIONAL
		EJERCITO NACIONAL
SUDAMERICS	SECTOR POLICÍA	POLICÍA NACIONAL
		CASUR
DAVIVIENDA	SECTOR EDUCATIVO	SECRETARIAS DE EDUCACIÓN
POPULAR	SECTOR PENSIONADOS	FOPEC
		ISS
	SECTOR EDUCATIVO	ALCALDÍAS MUNICIPIOS
		DOCENTES
	SECTOR FUERZAS MILITARES	FONDOS EDUCATIVOS
		MIN DEFENSA

Fuente Unidad de información y análisis comercial - Banco Popular, 2014

También se evidencia que los bancos competidores para ganar participación en el mercado han intensificado la agresividad comercial, manifestada en una disminución del precio de venta lo cual se evidencia claramente en la mayoría de los bancos líderes de comercialización de libranzas, también se puede ver como bancos como BBVA han incrementado de forma significativa sus ventas y cada vez se acerca más en ventas a los niveles del Banco Popular, como se muestra a continuación en el análisis de las tasas y

desembolsos por cada entidad financiera, ver Tabla 4 Condiciones del producto libranza en el mercado, análisis Oct 2013 - Oct 2014 y la Ilustración 13 Tasas y desembolsos por banco

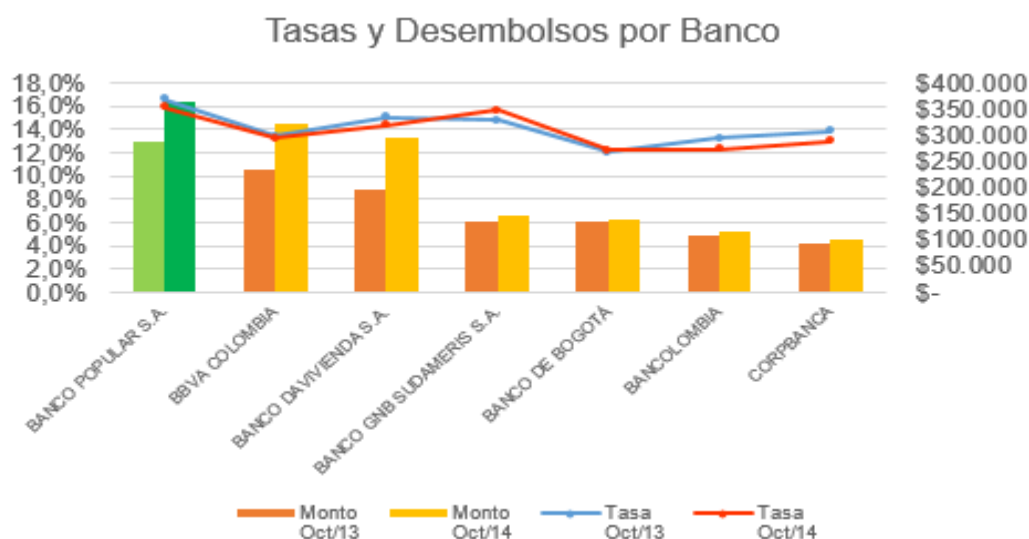
Tabla 4 Condiciones del producto libranza en el mercado, análisis Oct 2013 - Oct 2014

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS (COP)

Entidad Financiera	Tasa Oct/13	Monto Oct/13	Tasa Oct/14	Monto Oct/14	Variación Tasa
BANCO POPULAR S.A.	16,6%	\$ 289.870	15,9%	\$ 365.333	-4,4%
BBVA COLOMBIA	13,4%	\$ 233.780	13,3%	\$ 320.834	-9,0%
BANCO DAVIVIENDA S.A.	15,1%	\$ 196.862	14,4%	\$ 295.210	-4,6%
BANCO GNB SUDAMERIS S.A.	14,8%	\$ 135.511	15,7%	\$ 147.117	6,5%
BANCO DE BOGOTÁ	12,1%	\$ 136.532	12,2%	\$ 141.061	1,0%
BANCOLOMBIA	13,3%	\$ 108.735	12,3%	\$ 116.026	-7,2%
CORPBANCA	13,9%	\$ 94.532	13,0%	\$ 102.232	-6,8%
BANCO COMERCIAL AV VILLAS S.A.	13,1%	\$ 60.856	12,9%	\$ 79.407	-1,8%
BANCO DE OCCIDENTE	16,1%	\$ 55.346	13,6%	\$ 75.570	-15,8%
BANCO CAJA SOCIAL BCSC	13,5%	\$ 47.199	13,7%	\$ 75.420	1,8%
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.	10,8%	\$ 5.167	19,3%	\$ 28.266	79,1%
BANCO COLPATRIA S.A.	13,0%	\$ 15.771	13,4%	\$ 25.618	2,9%
CITIBANK - COLOMBIA	11,9%	\$ 19.222	12,7%	\$ 10.114	6,7%

Fuente Unidad de información y análisis comercial - Banco Popular, 2014

Ilustración 13 Tasas y desembolsos por banco



Fuente Unidad de información y análisis comercial - Banco Popular, 2014

2.1.4. Aplicación estado del arte

El crédito de Libranza del Banco Popular S.A. se encuentra enfocado en tres grandes segmentos de mercado, los pensionados, las fuerzas militares y los docentes, el fin del proyecto es seguir cautivando estos segmentos e iniciar la incursión en nichos que aún no han sido influenciados, para ello se propone llevar a cabo la ejecución de las fases de elaboración de la propuesta, diseño del proceso operativo de la libranza, el desarrollo de los diseños aprobados, la implementación del modelo optimizado, el uso del producto, para éste caso el uso del proceso implementado y por último el fin o cierre del proyecto ver Ilustración 14 Fases de Proyecto

Ilustración 14 Fases de Proyecto



Fuente: Autores

Las fases anteriormente mencionadas ver Ilustración 14 Fases de Proyecto darán cumplimiento a la implementación del modelo optimizado el cual se enmarca en las actividades de verificación de documentos, verificación telefónica, análisis de crédito y preparación de novedades, dando así el alcance proceso operativo de la libranza, a continuación se presenta el modelo a implementar, ver

Ilustración 15 Modelo optimizado proceso operativo de libranza.

Ilustración 15 Modelo optimizado proceso operativo de libranza



Fuente: Autores

* Las flechas grises no hacen parte del proceso operativo, pero hacen parte de las entradas y salidas.

2.2. ESTUDIO DE MERCADO

El proyecto de optimización del proceso operativo de libranza en el Banco Popular en Bogotá no presenta un estudio de mercado porque se enfoca en la intervención un proceso interno de la entidad financiera, por lo cual no se obtendrá un producto comercializable, ni tampoco se está incursionando un producto nuevo, por ende no cuenta con los criterios requeridos para el estudio de mercado.

2.3. SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad deriva del uso responsable y consciente de los recursos naturales, éste uso moderado hace que utilicemos de manera óptima lo requerido para satisfacer las necesidades sin comprometer los recursos para las generaciones futuras.

La sostenibilidad se debe evaluar en tres dimensiones que son social, ambiental y económica, a continuación se presentan los análisis.

2.3.1. Análisis del entorno

El entorno del proyecto permite identificar cuál es el medio en el cual se desarrolla y todos aquellos entes que interactúan con el proyecto, para ello se realizó la evaluación en la matriz PESTLE de los factores, en qué fase del proceso del proyecto interviene y las posibles incidencias, ver Tabla 31 Matriz PESTLE, se determinó un entorno macro, general y específico, así:

Entorno: El banco influye en el entorno social del país dado que llega a los hogares de sus clientes con créditos de consumo de fácil acceso, los cuales son utilizados en la mayoría de los casos para realizar reparaciones locativas, adquirir bienes de consumo, apoyar a educación de familiares, como capital de emprendimiento y otro tipo de necesidades financieras.

Entorno general: La normatividad vigente ha venido limitando la posibilidad de expansión de este tipo de crédito, entre ellas la norma 1527 de 2012 y decretos reglamentarios que restringen las condiciones y los montos a prestar, así como también la libertad de cancelar sus obligaciones con una entidad y/o trasladarse a otra sin ningún tipo de sanción o cláusula de permanencia mínima, lo cual ha obligado al Banco Popular a ser más agresivo en su gestión comercial y más competitivo en su gestión operativa al interior del banco, ello da origen a la necesidad de establecer una reingeniería al proceso de libranzas y ser con ello más competitivo.

Entorno específico: Este producto está orientado a satisfacer las necesidades de crédito de los empleados públicos y privados que se encuentren vinculados a empresas que cuenten con convenio de libranzas con el Banco Popular y también a los pensionados, el Banco Popular ha sido tradicionalmente el líder en este mercado, sin embargo, el bajo

riesgo de este tipo de créditos y la alta rentabilidad para el accionista, ha hecho que otros bancos desarrollen estrategias para abordar este tipo de clientes con un ataque directo al Banco Popular, quien viene perdiendo participación de mercado debido a lo expuesto previamente.

2.3.2. Análisis de involucrados

Los involucrados, interesados o *stakeholders*, son aquellas personas, grupos u organizaciones que participan o como consecuencia del resultado del proyecto reciben algún impacto, se consideran todos aquellos involucrados de acuerdo al papel que toman durante el proyecto, es decir, podemos tener involucrados que pueden tomar decisiones, que aportan fuentes de financiación, con conocimiento del proceso, responsables de los resultados del proyecto, entre otros tipos de involucrados, lo cuales serán identificados en la

Tabla 5 Involucrados Claves del *Proyecto* y evaluados de acuerdo al análisis matricial detallado en la Tabla 6 Matriz de Involucrados.

Tabla 5 Involucrados Claves del Proyecto

INVOLUCRADOS CLAVES DEL PROYECTO		
	Cargo	Acción a Seguir
1	Presidente	Entregarle semanalmente el estado de avance del proyecto con los principales riesgos que se presentan y llevarle los temas a decidir que retrasan el proyecto
2	Consultor Externo EY y Equipo del Proyecto	Diseñar conjuntamente los procesos y hacer seguimiento a los distintos componentes del proyecto
3	Vicepresidente de Operaciones	Mantener informado de los procesos que se están cambiando para que establezca los pasos a seguir en la parte operativa
4	Director de Operaciones	Elaborar conjuntamente plan de implementación de los procesos que cambian en la parte operativa
5	Coordinador de Operaciones	Capacitar en el rol correspondiente por cada proceso
6	Analista de Operaciones	Capacitar en el rol correspondiente por cada proceso
7	Equipo Comercial Asesor de Ventas Oficina	Capacitar en el rol correspondiente por cada proceso
8	Equipo Comercial Ejecutivo Comerciales	Capacitar en el rol correspondiente por cada proceso
9	Equipo Comercial Ejecutivo Comerciales Venta Externa e Interna	Capacitar en el rol correspondiente por cada proceso
10	Equipo Comercial Personal de la Plataforma de la Sucursal	Capacitar en el rol correspondiente por cada proceso
11	Vicepresidente de Riesgo Crediticio	Mantener informado del avance del proyecto y convocarlo cuando se requieran definiciones de política de crédito y riesgo para los procesos asociados a la célula de trabajo
12	Coordinador Riesgo Crediticio	Capacitar en el rol correspondiente por cada proceso
13	Analista Riesgo Crediticio	Capacitar en el rol correspondiente por cada proceso
14	Oficial de Cumplimiento de Riesgo Operativo	Mantener informado de los procesos que se están cambiando para que nos retroalimente con los controles que hay que establecer
15	Coordinador <i>Call Center</i>	Capacitar en el rol correspondiente por cada proceso
16	Agente <i>Call Center</i>	Capacitar en el rol correspondiente por cada proceso
17	Analista Tecnología	Capacitar en el rol correspondiente por cada proceso
18	Mensajeros	Capacitar en el rol correspondiente por cada proceso
19	Clientes	Será informado en el instante que se acerque a solicitar su libranza o ingrese al canal virtual para conocer el crédito de libranza – Prestayá.

Fuente: Autores

Tabla 6 Matriz de Involucrados

Matriz de Involucrados												
Proyecto:		Optimización del Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular S.A. en Bogotá tendiente a incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad del producto en un 15% anual.										
Fecha de Inicio:		14/10/2014										
Área	Cargo del Involucrado	Objetivo o Resultados	Acciones Posibles		Estrategias	Cant. Interesados	Evaluado de 1 a 5					% Compromiso
			De Impacto Positivo	De Impacto Negativo			Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Nivel de Impacto Positivo	Nivel Impacto Negativo	Dependencia Directa	
Presidencia	Presidente	Generar la aprobación a cada uno de los cambios y/o proyectos a desarrollar en el Banco Popular sustentados por las áreas.	*Aprobar las solicitudes de las áreas para mejorar los procesos.	*No dar viabilidad para continuar con el desarrollo de un proyecto nuevo o en curso.	*Gestionar con los Vicepresidentes de las áreas involucradas en el proceso aprobación de cambios.	1	5	5	5	5	5	100%
Externo	Consultor Externo EY y Equipo del Proyecto	Brindar las herramientas y las estrategias necesarias para la solución al problema planteado por el equipo de trabajo del Banco Popular.	*Brindar nuevas herramientas o alternativas de trabajo. *Dar a conocer propuestas de mejora en cada una de las fases del proyecto.	*Sesgar al banco en un modelo implementado en otra organización sin tener en cuenta los antecedentes del proceso	*Generar reuniones constantes con los interesados en el proceso para avanzar y poder dar cierre a los temas. * Dar claridad en las mesas de trabajo en los avances del proyecto de acuerdo al cronograma establecido.	4	5	4	4	3	2	72%
Operaciones	Vicepresidente	Generar las aprobaciones a cada uno de los cambios sugeridos en las mesas de trabajo, los cuales ayudan a mejorar el proceso Operativo actual de las libranzas.	*Apoyar en el diseño de la centralizar la operación para estandarizar procesos operativos de la libranza y reducir costos y gastos operativos	*Retrasos en la aprobación de entregas al proyecto.	*Promover el cumplimiento de tareas asignadas a su equipo de trabajo.	1	5	4	4	3	3	76%
Operaciones	Director	Dar a conocer las necesidades del área para que sean tenidas en cuenta en el diseño del nuevo modelo o proceso.	*Conoce la metodología actual para dar atención a las solicitudes entregadas por el área comercial	*Resistencia al cambio	*Establecer acciones de mejora que contribuyan a generar el modelo estandarizado del modelo de libranzas.	1	4	3	3	3	2	60%
Operaciones	Coordinador	Proporcionar la información necesaria para el levantamiento de la información del proceso actual y participar en la construcción del modelo propuesto	* Genera estrategias de Mejoramiento para el proceso actual	* No existe la infraestructura necesaria para atender todas las radiaciones hechas por el área comercial para la validación del producto.	* Informar al banco de las debilidades que se presentan en el procesamiento del producto libranzas generando re-procesos e incumplimientos de ANS entre las áreas.	1	4	3	3	2	2	56%
Operaciones	Analista	Proporcionar la información necesaria para el levantamiento de la información del proceso actual y participar en la construcción del modelo propuesto	*Conoce y ejecuta el proceso actual.	* Retrasos en los tiempos para tramitar las libranzas.	*Identificar posibles fallas en el proceso que ayudarán a solicitar cambios y hacer que este sea más eficiente.	1	4	2	2	2	2	48%
Comercial	Asesor de Ventas Oficina	Brindar la información del proceso actual e identificar posibles mejores que le ayuden a incrementar sus ventas en la medida que el banco sea eficiente en los procesos operativos	*Tiene como referencia a la competencia (tiempos de atención)	*No adaptarse al cambio y querer hacer los procesos iguales.	*Informar que al no realizar tareas operativas pueden dedicar su tiempo a generar mayores ventas lo cual se ve reflejado en mejor rentabilidad para el banco.	1	2	2	2	2	1	36%
Comercial	Ejecutivos Comerciales Oficina	Brindar la información del proceso operativo que realizan actualmente el cual podrían utilizar para generar mayores ventas al banco	*Solicitar que se revise la cantidad de solicitudes de libranzas atendidas vs las radicadas para medir la disponibilidad de las áreas operativas.	*No aseguramiento de la completitud de los documentos para presentar al banco generando re-procesos.	*Contar con una guía de documentos necesarios por segmento para tramitar las solicitudes ante banco.	1	2	2	2	2	1	36%
Comercial	Ejecutivos Comerciales Fuerza de Venta Interna y Externa	Informar las limitaciones que se tienen hoy en el proceso de venta del producto por la cantidad de tareas operativas que tienen asignadas.	*Establecer procesos más ágiles en cada una de las áreas involucradas en el proceso	*Retraso en la entrega de documentación para iniciar el proceso de validación y análisis	*Cumplir con los procesos establecidos por banco para asegurar la completitud de documentos y que el proceso no genere retrasos	1	2	2	2	2	1	36%

Matriz de Involucrados												
Proyecto:		Optimización del Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular S.A. en Bogotá tendiente a incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad del producto en un 15% anual.										
Fecha de Inicio:		14/10/2014										
Área	Cargo del Involucrado	Objetivo o Resultados	Acciones Posibles		Estrategias	Cant. Interesados	Evaluado de 1 a 5					% Compromiso
			De Impacto Positivo	De Impacto Negativo			Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Nivel de Impacto Positivo	Nivel Impacto Negativo	Dependencia Directa	
Comercial	Auxiliar Plataforma Comercial	Asegurar que las solicitudes se encuentran completas en cuanto a documentación para el proceso de validación	*Solicitar capacitación en el proceso de identificación de documentos de acuerdo al segmento para hacer el proceso eficiente	*No disposición al cambio y a dar oportunidades de mejora de acuerdo a la tarea realizada.	*Informar irregularidades en cuanto a documentos presentados por el área comercial para asegurar el proceso	1	2	1	1	1	1	24%
Riesgo Crediticio	Vicepresidente	Aprobar los cambios solicitados a su proceso los cuales deben tener en cuenta las políticas establecidas por banco para el estudio de crédito de acuerdo a los segmentos (pensionados, educación y Ministerio de Defensa).	*Promover por el cumplimiento de tareas asignadas a su equipo de trabajo.	*Generar retrasos en las aprobaciones de los cambios solicitados en su proceso.	*Reducir retrasos en el proceso por el manejo de documentación física y poder manejarla digital para agilizar los tiempos de atención	1	4	4	4	4	4	80%
Riesgo Crediticio	Coordinador	Participar en las mesas de trabajo identificando como su área puede tramitar más solicitudes si se aseguran procesos de validación eficientes en cuanto a documentación presentada.	*Difundir las políticas Sarlaft para ser tenidas en cuenta en la definición del proceso centralizado de las libranzas.	*No disposición a reuniones de seguimiento por atención de la operación del día a día generan demoras.	*Promover por el cumplimiento de los ANS establecidos con las áreas para la aprobación de las solicitudes.	1	4	2	2	2	2	48%
Riesgo Crediticio	Analista	Exponer las limitaciones que hoy se tienen en el proceso para atenderlas como oportunidades de mejora	*Informar el proceso actual para identificar qué cambio se pueden realizar e implementar en el nuevo modelo.	*No dar cumplimiento al proceso en los tiempos establecidos por banco.	*Establecer Puntos de control, en el proceso que mitiguen el riesgo de fraude o suplantación	1	4	2	1	1	1	36%
Riesgo Operativo	Oficial de Cumplimiento	Velar porque el banco cumpla las políticas establecidas por Sarlaft en la definición del proceso propuesto para evitar sanciones.	*Informar las restricciones que tiene banco para generar un diseño de proceso basado en las políticas de cumplimiento	*Omitir información y caer en demoras por retomar temas ya avanzados o cerrados para el diseño	*Revisión parcial y total de los avances del proyecto en donde se vea involucrada el área de cumplimiento	1	4	3	3	3	3	64%
Call Center	Coordinador	Aportar en la construcción de un modelo de servicio que de valor agregado al cliente el cual genere fidelidad	*Utilizar bancos líderes en servicio para ponerlos como referencia y cambiar el modelo actual	*No hacer seguimiento a la calidad del equipo de trabajo para atención de llamadas a clientes	*Generar indicadores de satisfacción semanal, mensual que nos ayuden a medir la atención a nuestros clientes.	1	4	3	3	3	2	60%
Call Center	Agente	Cumplir con los estándares de calidad de atención y protocolos de servicio establecidos por el banco para atención de clientes	*Exponer los modelos actuales de servicio establecidos por banco para identificar oportunidades de mejora.	*No aplicar los estándares de calidades de atención establecidos por banco afectando el nivel de satisfacción de los clientes	*Promover el monitoreo de llamadas para identificar posibles falencias en el nivel de atención a clientes.	1	3	3	3	2	2	52%
Tecnología	Analista	Dar soporte en las mesas de trabajo en cuanto a las funcionalidades de los sistemas de la operación.	*Informar sobre las restricciones o mejoras en los aplicativos sin entrar en desarrollos que afecten el presupuesto	*No conocer la funcionalidad de las herramientas	*Dar soporte en cuanto a tecnología o caída de aplicativos en la implementación del nuevo modelo.	1	3	2	3	3	2	52%
Externo	Mensajeros	Brindar un servicio oportuno dentro de los ANS establecidos por banco para la entrega de documentos.	*Informar que rutas generan mayor retraso para replantar las horas o trayectos	*No hacer las entregas de documentos a tiempos generando demoras	*Disposición a os cabios efectuados en el nuevo modelo	1	1	1	1	1	1	20%

Fuente: Autores

La matriz de involucrados no permite detallar el papel que desempeña cada uno de los cargos de la organización influyentes en el proyecto, ahora bien, es preciso consolidar las valoraciones obtenidas por cada uno de ellos en dos dimensiones, la primera de ellas corresponde al análisis por área, donde encontraremos el semáforo ver Tabla 7 Análisis involucrados por áreas, y gráfica de barras ver Ilustración 16 Valorización involucrados por área, que son evaluados de acuerdo al criterio de calificación.

El criterio de calificación para el semáforo es: el color rojo representa las calificaciones más críticas cuyo impacto en la participación podría afectar el proyecto, el amarillo corresponde a relevancia media y el verde a un bajo impacto, para la gráfica de barras se presenta el porcentaje de interés y/o participación en el proyecto.

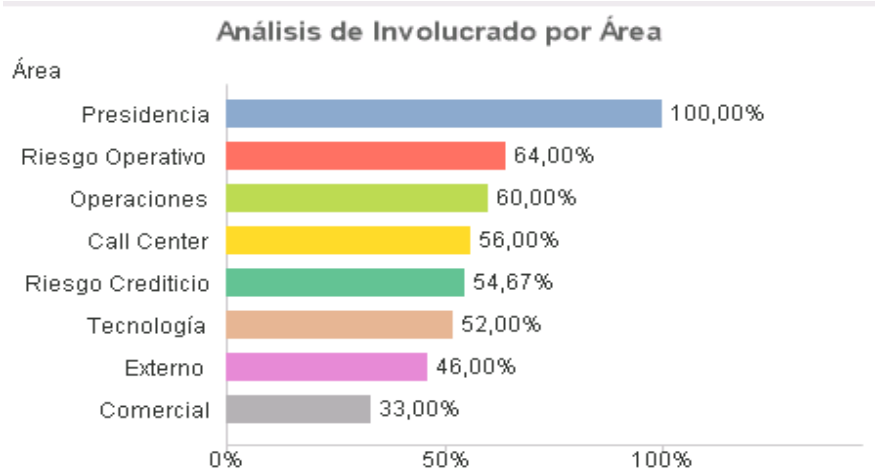
Análisis por áreas:

Tabla 7 Análisis involucrados por áreas

Análisis Involucrados					
Área	Dependencia Directa	Interés	Influencia	Impacto Positivo	Impacto Negativo
Presidencia	5	5	5	5	5
Riesgo Operativo	3	4	3	3	3
Riesgo Crediticio	2	4	3	2	2
Operaciones	2	4	3	3	3
Tecnología	2	3	2	3	3
Call Center	2	4	3	3	3
Externo	2	3	3	3	2
Comercial	1	2	2	2	2

Fuente: Autores

Ilustración 16 Valorización involucrados por área



Fuente: Autores

La segunda dimensión de análisis corresponde al análisis por cargo, donde encontraremos el semáforo ver Tabla 8 Análisis involucrados por involucrado cargo, y gráfica de barras ver Ilustración 17 Valorización involucrados por cargo, que son evaluados de acuerdo a los mismos criterios de calificación anteriormente mencionados.

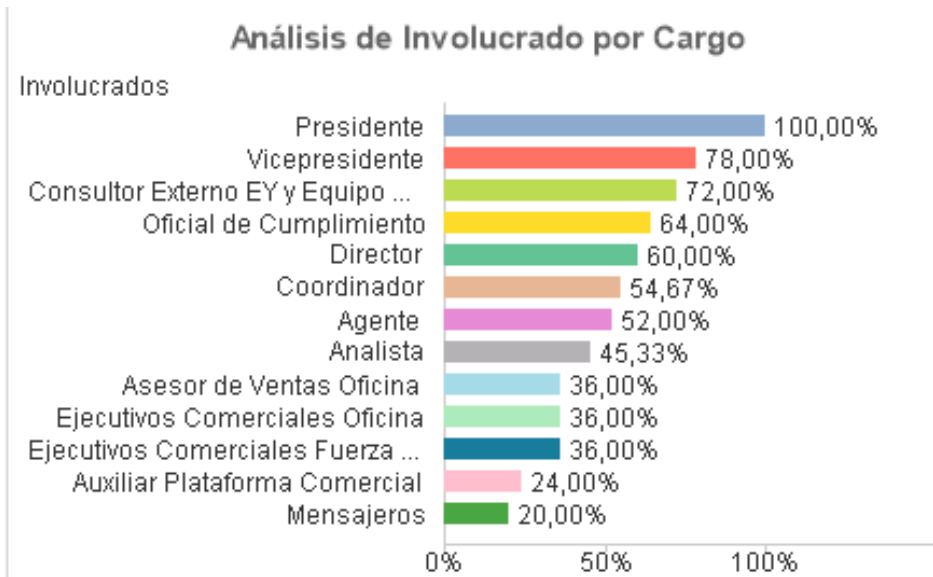
Análisis por involucrado por cargo:

Tabla 8 Análisis involucrados por involucrado cargo

Análisis Involucrados					
Involucrados	Dependencia Directa	Interés	Influencia	Impacto Positivo	Impacto Negativo
Presidente	5	5	5	5	5
Vicepresidente	4	5	4	4	4
Oficial de Cumplimiento	3	4	3	3	3
Agente	2	3	3	3	2
Coordinador	2	4	3	3	2
Consultor Externo EY y Equipo del Proyecto	2	5	4	4	3
Director	2	4	3	3	3
Analista	2	4	2	2	2
Auxiliar Plataforma Comercial	1	2	1	1	1
Mensajeros	1	1	1	1	1
Asesor de Ventas Oficina	1	2	2	2	2
Ejecutivos Comerciales Fuerza de Venta In...	1	2	2	2	2
Ejecutivos Comerciales Oficina	1	2	2	2	2

Fuente: Autores

Ilustración 17 Valorización involucrados por cargo



Fuente: Autores

2.3.3. Análisis de riesgos

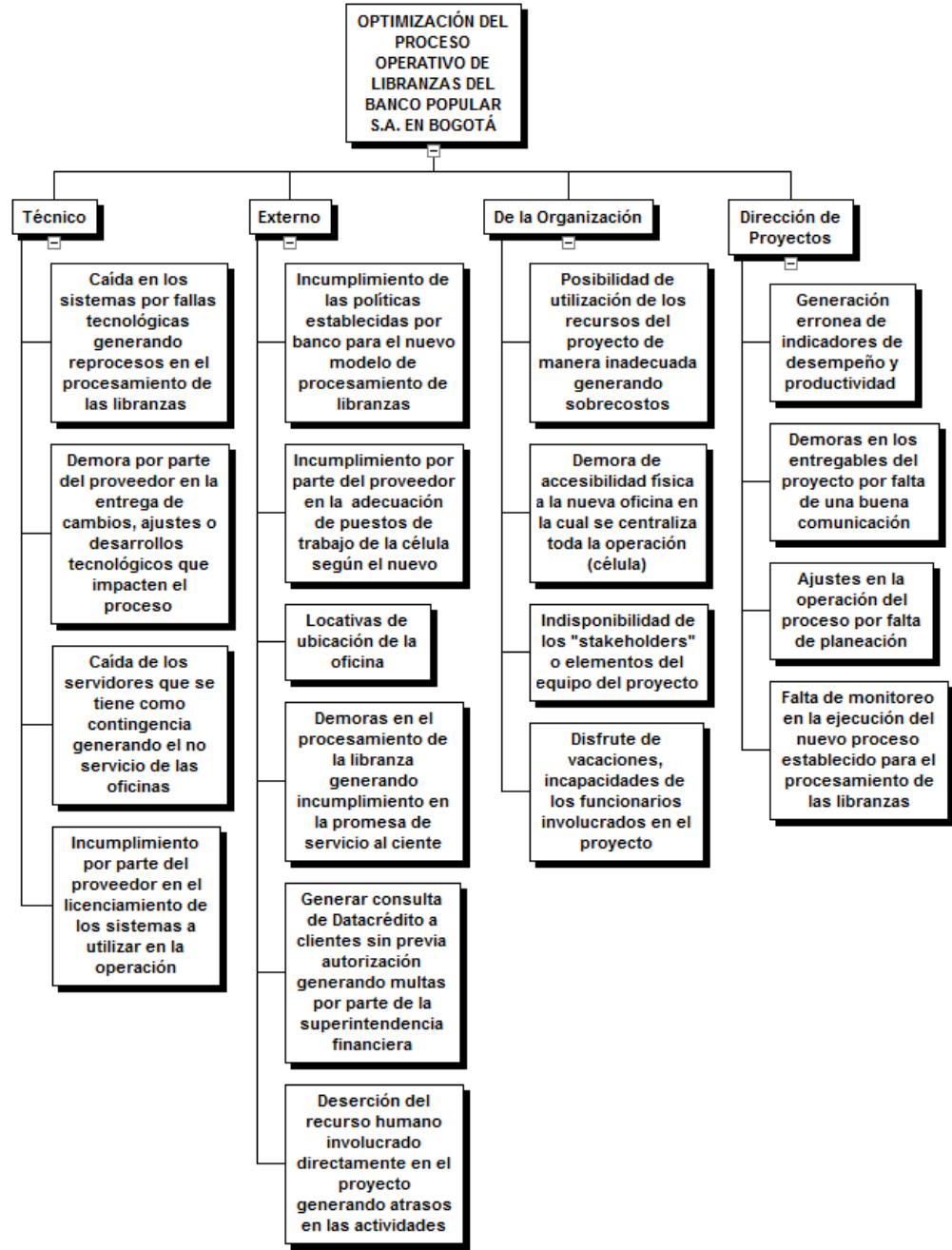
Los riesgos son parte importante de un proyecto, su identificación nos lleva a prever posibles inconvenientes que afectan el normal desarrollo de nuestro proyecto, el poder determinarlos a tiempo no da la posibilidad de generar planes de prevención, mitigación y de acciones correctivas, si fuese el caso, permitiendo planear sobre una base sólida de supuestos.

A continuación se presentan los métodos de identificación y evaluación de los riesgos del proyecto.

2.3.3.1. Estructura desagregada de riesgos RiBS (Risk Breakdown Structure)

La estructura de desagregación de los riesgos permite identificar el origen de cada uno de los posibles riesgos, dando así los puntos donde deben ser atacados o reducidos de ser posible a un porcentaje de ocurrencia del 0% a través de planes de prevención o mitigación, para la Optimización del Proceso Operativo de Libranza del Banco Popular S.A. en Bogotá, se detectaron cuatro frentes en los cuales se pueden desencadenar los riesgos, los cuales son de origen técnico, externo, de la organización y de la dirección de proyectos y asociado a cada uno de ellos se identificaron varios riesgos, ver Ilustración 18 RiBS Estructura de desagregación de riesgos

Ilustración 18 RiBS Estructura de desagregación de riesgos



Fuente: Autores

2.3.3.2. Evaluación de Riesgos

Los riesgos identificados son presentados en las matrices de Tabla 9 Evaluación de Riesgos y Tabla 10 Probabilidad - impacto de los riesgos, donde se evaluaron los riesgos asociados a nivel de factores ambientales con la metodología de Matriz RAM para Tabla 9 Evaluación de Riesgos y a través de la matriz corporativa Tabla 10 Probabilidad - impacto de los riesgos los riesgos asociados a todo el proyecto donde se evidencia la calificación cualitativa y cuantitativa de cada riesgo identificado, al igual que su plan de mitigación.

Tabla 9 Evaluación de Riesgos

													CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
													Muy Alto: VH	≥ 28						
													Alto: H	24 - 27						
PROYECTO	PROY. 001	GERENCIA DEL PROYECTO	OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO LIBRANZA BANCO POPULAR SUCURSAL BOGOTÁ								ESTIMADO DE COSTOS (\$MCOP)		\$ 2.000	Medio: M	17 - 23					
											DURACIÓN (DÍAS)		282	Bajo: L	6 - 16					
													Nulo: N	1 - 5						
		VALORACIÓN DE IMPACTO Y PROBABILIDAD									PLAN DE TRATAMIENTO A LOS RIESGOS									
CATEGORÍA	RIESGO	PERSONAS	DAÑOS A INSTALACIONES	AMBIENTAL	ECONÓMICOS (COSTOS)	TIEMPO	IMAGEN Y CLIENTES	OTROS	VALORACIÓN IMPACTO / PROBABILIDAD	VALORACIÓN GLOBAL	PLAN DE RESPUESTA	ACCIÓN DE TRATAMIENTO		PERSONAS	DAÑOS A INSTALACIONES	AMBIENTAL	ECONÓMICOS (COSTOS)	TIEMPO	IMAGEN Y CLIENTES	OTRO
HUMANO	Plan tortuga por parte de los empleados que se encuentran sindicalizados	2C	1C	1C	4C	3C	2C	0	22	M	Mitigar	1. Estableciendo planes de inclusión del personal. 2. Estableciendo planes de maniobra social. 3. Estableciendo planes de comunicación efectiva acerca de los beneficios y bondades del proyecto.		13	9	9	22	18	13	0
GEOLÓGICA	Escenario 1 Se presente u ocurra un sismo en horario laboral	4A	5A	3A	4A	4A	4A	0	23	M	Mitigar	1. Desarrollo de los planes de capacitación en caso de desastres. 2. Plan de emergencias. 3. Grupo de brigadistas preparado. 4. Disposición de equipo de emergencia. 5. Señalización de zonas y rutas de evacuación.		20	23	15	20	20	20	0
TECNOLÓGICO	Fallas en el fluido eléctrico y el respaldo de la planta eléctrica	1C	3C	3C	5C	4C	2C	0	27	H	Mitigar	1. Planes y ejecución de mantenimiento preventivo de las plantas eléctricas. 2. Activación de plan de contingencia y restauración de la información en un punto remoto. 3. Planes de Ejecución de mantenimiento correctivo		9	18	18	27	22	13	0
BIOLÓGICO	Epidemias virales y contagiosas en el lugar de trabajo	4C	0C	3C	3C	3C	1C	0	22	M	Mitigar	1. Planes y ejecución de brigadas de prevención y salud. 2. Jornadas de vacunación. 3. Ayudas de autocuidado. 4. Jornadas de prevención de enfermedades contagiosas		22	0	18	18	18	9	0
TECNOLÓGICO	Conatos de incendio	5B	5B	4B	4B	3B	4B	0	26	H	Mitigar	1. Manejo adecuado de los materiales conductores de calor. 2. Planes de prevención de desastres (simulacros en caso de presentarse incendios).		26	26	21	21	16	21	0
TECNOLÓGICO	Cortos circuitos en la fábrica o célula ocasionados por picos del sistema eléctrico.	4C	4C	3C	5C	4C	2C	1	27	H	Mitigar	1. Realizar planes preventivos a los equipos e instalaciones de las oficinas. 2. Activación de plan de contingencia. 3. Realizar planes de mantenimiento correctivo		22	22	18	27	22	13	8

Fuente: Autores

Tabla 10 Probabilidad - impacto de los riesgos

PROBABILIDAD - IMPACTO DE RIESGOS OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO DE LIBRANZAS DEL BANCO POPULAR S.A. EN BOGOTÁ											
No	Identificación del Riesgo		Factor de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Inherente	Evaluación de los Controles				
	Riesgo	Tipo		Estado	Estado		Existe	Descripción	Clasificación	Control	Efectividad
R-1	Deserción del recurso humano involucrado directamente en el proyecto generando atrasos en los avances	Abuso de información confidencial	Riesgo que afecta la reputación	Medio	Severo	Precaución	SI	Se debe documentar cada uno de los procesos establecidos en la célula (áreas) para tener establecidas las tareas a realizar por las personas involucradas en el proceso	Preventivo	Manual	Suficiente
R-2	Incumplimiento de las políticas establecidas por banco para el nuevo modelo de procesamiento de libranzas	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Gestión de los procesos	Medio	Severo	Precaución	SI	Se debe hacer control por parte de la GP en el cumplimiento y aplicación de normas para el proceso, esto evitará reprocesos y posibles sanciones	Preventivo	Manual	Suficiente
R-3	Caída en los sistemas por fallas tecnológicas generando reprocesos en el procesamiento de las libranzas en los procesos de: Verificación de documentos, Verificación Telefónica, Análisis de Crédito, Preparar novedades y Desembolso de créditos.	Caídas de sistemas, comunicaciones y suministro de energía	Tecnología	Bajo	Severo	Moderado	SI	Se tendrán servidores adicionales de respaldo en caso de llegar a fallar el principal.	Preventivo	Semiautomático	Suficiente
R-4	Demora de accesibilidad física a la nueva oficina en la cual se centraliza toda la operación (célula)		Infraestructura	Bajo	Severo	Moderado	SI	Se seleccionó un sitio de fácil acceso para no generar traumatismos en las personas que trabajan en la célula	Preventivo	Manual	Suficiente
R-5	Demora por parte del proveedor en la entrega de cambios, ajustes o desarrollos que impacten el proceso	Demoras en operaciones o servicios	Gestión de los procesos	Medio	Catastrófico	Precaución	SI	La GP debe hacer seguimiento al cronograma establecido para asegurar que los tiempos se cumplan	Preventivo	Semiautomático	Suficiente
R-6	Falta de monitoreo en la ejecución del nuevo proceso establecido para el procesamiento de las libranzas	Demoras en operaciones o servicios	Gestión de los procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI	La GP debe hacer seguimiento al cronograma establecido para asegurar que los tiempos se cumplan	Preventivo	Manual	Suficiente
R-7	Incumplimiento por parte del proveedor en la adecuación de puestos de trabajo de la célula según el nuevo proceso.	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Gestión de los procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	La GP debe hacer seguimiento al cronograma establecido para asegurar que los tiempos se cumplan	Preventivo	Semiautomático	Suficiente
R-8	Indisponibilidad de los interesados o elementos del equipo del proyecto	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Prácticas con clientes, productos y de negocio	Medio	Severo	Precaución	SI	Los compromisos y responsabilidades adquiridos por los interesados deben quedar pactados para las entregas y reuniones en las agendas una vez establecida la planeación	Preventivo	Semiautomático	Suficiente
R-9	Locativas de ubicación de la oficina	Aspectos de adecuación / divulgación de información (<i>Know Your Customer</i> (KYC), etc.)	Infraestructura	Alto	Severo	Precaución	SI	La GP junto a los patrocinadores del proyecto deben definir las locativas a ser remodeladas o adecuadas para soportar la operación, lo cual queda sujeto a la expansión.	Preventivo	Manual	Por Asignar
R-10	Disfrute de vacaciones, incapacidades de los funcionarios involucrados en el proyecto	Demoras en operaciones o servicios	Prácticas de empleo, salud y seguridad en el trabajo	Medio	Moderado	Moderado	SI	La GP debe planear las fechas de disfrute de vacaciones. La GP debe implementar un plan de socialización del trabajo con el fin de poder contar con respaldo en determinadas actividades de incapacidad	Preventivo	Manual	Por Asignar

Fuente: Autores

2.3.4. Sostenibilidad

Los proyectos contemplan tres principales aristas de compromiso para con el presente y futuro de las nuevas generaciones, donde no se comprometan los recursos ambientales, recursos económicos y bienestar social, a continuación se detalla el compromiso del proyecto para con la sostenibilidad.

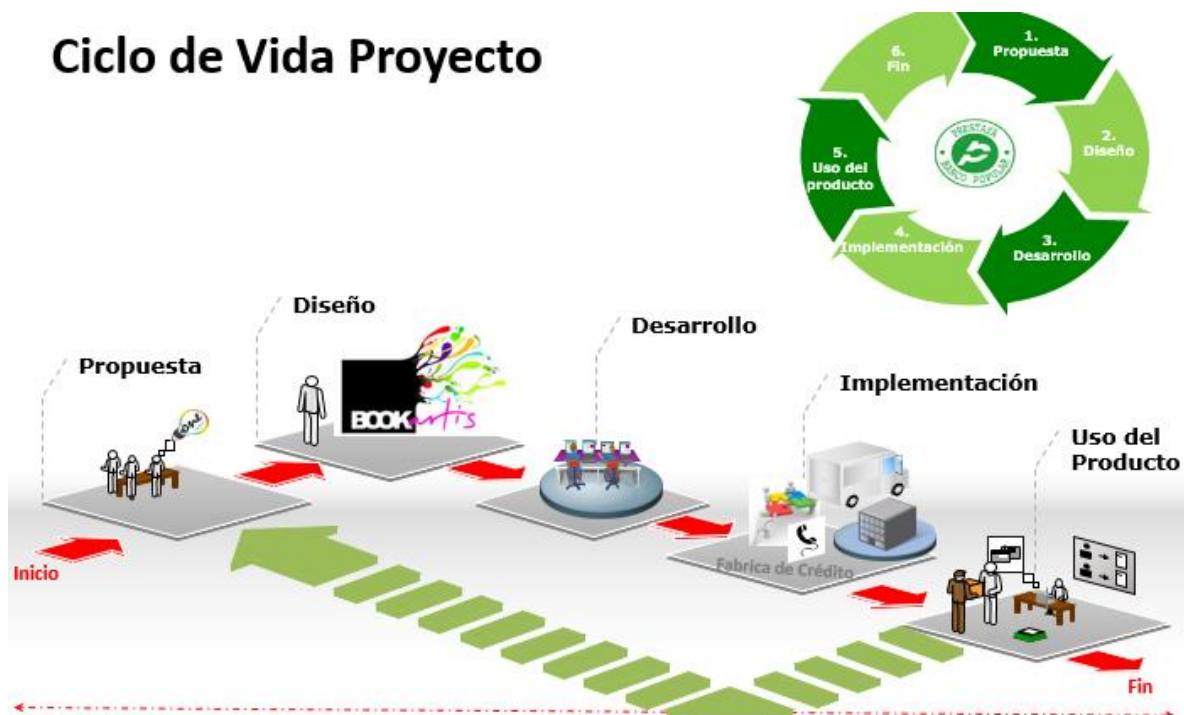
Social

La sostenibilidad social se evidencia en la retención del personal correspondiente al total de las 50 oficinas que son absorbidas por las 5 células de la fábrica de libranzas, adicional a ello el incremento de los impuestos en pos de la inversión social a cargo de las entidades gubernamentales, para detallar la sostenibilidad social por favor remitirse al capítulo Resumen Sostenibilidad

Ambiental

En proyecto completa un ciclo de vida en el cual se ven las interacciones entre cada una de las actividades, ver Ilustración 19 Ciclo de Vida del Proyecto.

Ilustración 19 Ciclo de Vida del Proyecto



Fuente: Autores

Económica

La sostenibilidad económica se da por el equilibrio entre el uso responsable de los recursos económicos en función de brindar bienestar social y ambiental, en pos de preservar la continuidad del negocio y su participación en el mercado, de acuerdo a la naturaleza del proyecto que se basa en la optimización de un proceso se evalúan los costos actuales y los costos estimados del proceso optimizado de la parte operativa de la libranza como se puede ver ampliado en el capítulo **ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO**

, de lo cual cabe resaltar la reducción de los costos originados por la papelería (-26%), arrendamientos (-90%), servicios de procesamiento de datos (-91%) y servicios públicos (-90%) los cuales un alto volumen de consumo de recursos naturales, la reducción en estos rubros nos permiten generar disposiciones especiales para aquellos residuos generados en la operación tales como computadores, cartuchos de tinta, optimización de energía eléctrica, otro aporte, lo vemos reflejado en el aumento de los impuestos (+23%) lo cual conlleva a la inversión pública por parte del gobierno, otro factor social que se observa es la reducción en mano de obra (12%), principalmente representada por horas extras que en el proceso optimizado se reducen brindando calidad de vida a los integrantes del proceso operativo de la libranza.

Matriz resumen de sostenibilidad

El resumen de la sostenibilidad se presenta en el estándar P5 de GPM que es una herramienta que brinda soporte para la alineación de portafolios, programas y proyectos con la estrategia organizacional para la sostenibilidad y se centra en los impactos de los procesos y entregables de los proyectos en el medio ambiente, en la sociedad, en la línea base corporativa y en la economía local.

La matriz de integración P5 (Personas, el Planeta, el Beneficio- *Profit*, el Proceso y el Producto) es diseñada para permitir a los equipos de proyectos medir el impacto del proyecto respecto a la estrategia de sostenibilidad, ver **MATRIZ P5 RESUMEN DE LA SOSTENIBILIDAD**

2.4. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

El estudio económico financiero nos permite evaluar la pertinencia y costo-beneficio que obtendrá el banco al implementar el proyecto de optimización del proceso operativo de libranza en la ciudad de Bogotá, para ello se requiere detallar todas aquellas actividades que hacen parte del trabajo a desarrollar y partiendo de éste desglose de trabajo se estiman los recursos, costos, presupuestos, flujos de caja y todo lo requerido para definir las líneas base de una ejecución exitosa del proyecto.

A continuación se desarrollan los apartes del estudio económico financiero.

2.4.1. Estructura de desagregación de trabajo EDT / *work breakdown structure* WBS a sexto nivel.

La WBS nos permite detallar todas las actividades a ser ejecutadas en el proyecto, lo cual no da un estimado de los costos, recursos de personal, recursos materiales y estimaciones de tiempo requerido para desarrollar cada actividad.

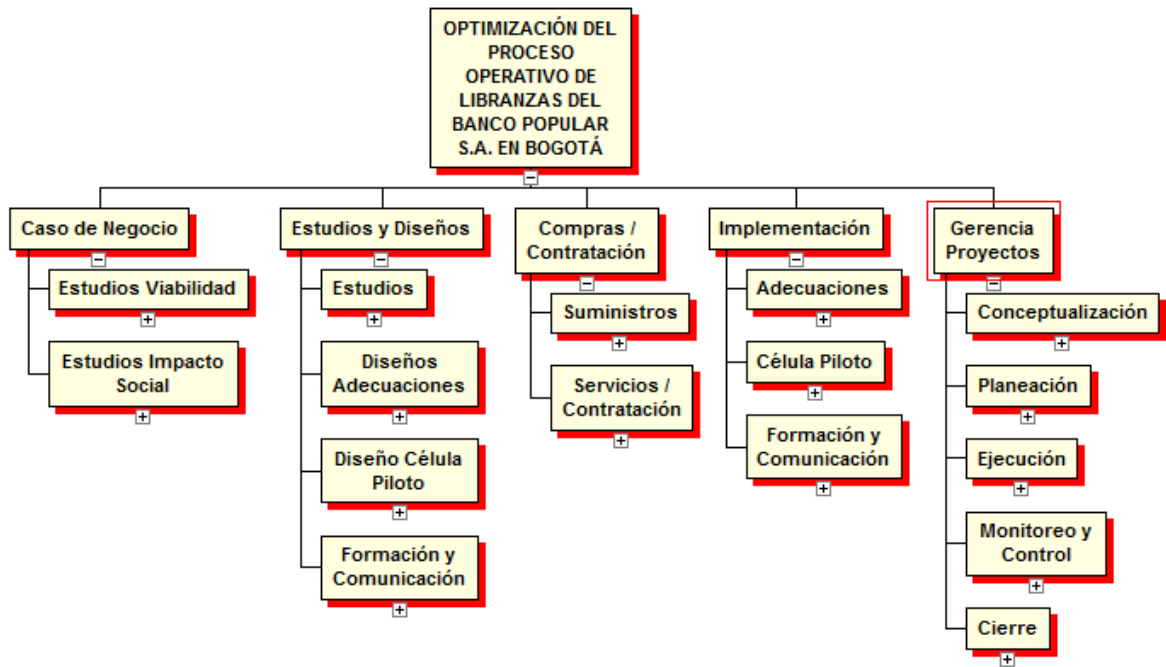
A continuación se presenta la WBS de la Optimización del Proceso Operativo de Libranza del Banco Popular en Bogotá ver Ilustración 41 WBS Estructura de Desagregación del Trabajo del ***ESTRUCTURA DE DESAGREGACIÓN DEL TRABAJO EDT/WBS***

2.4.2. Definición cuentas de control y cuentas de planeación

La EDT/WBS nos permite de manera jerárquica obtener para el proyecto seis niveles, detallando las actividades a desarrollar en cada una de las fases del proyecto.

En el tercer nivel encontramos las cuentas de control, las cuales consolidan los costos, tiempos y avances de las actividades respecto de la línea base definida, ver Ilustración 20 WBS Cuenta de Control - Tercer Nivel

Ilustración 20 WBS Cuenta de Control - Tercer Nivel



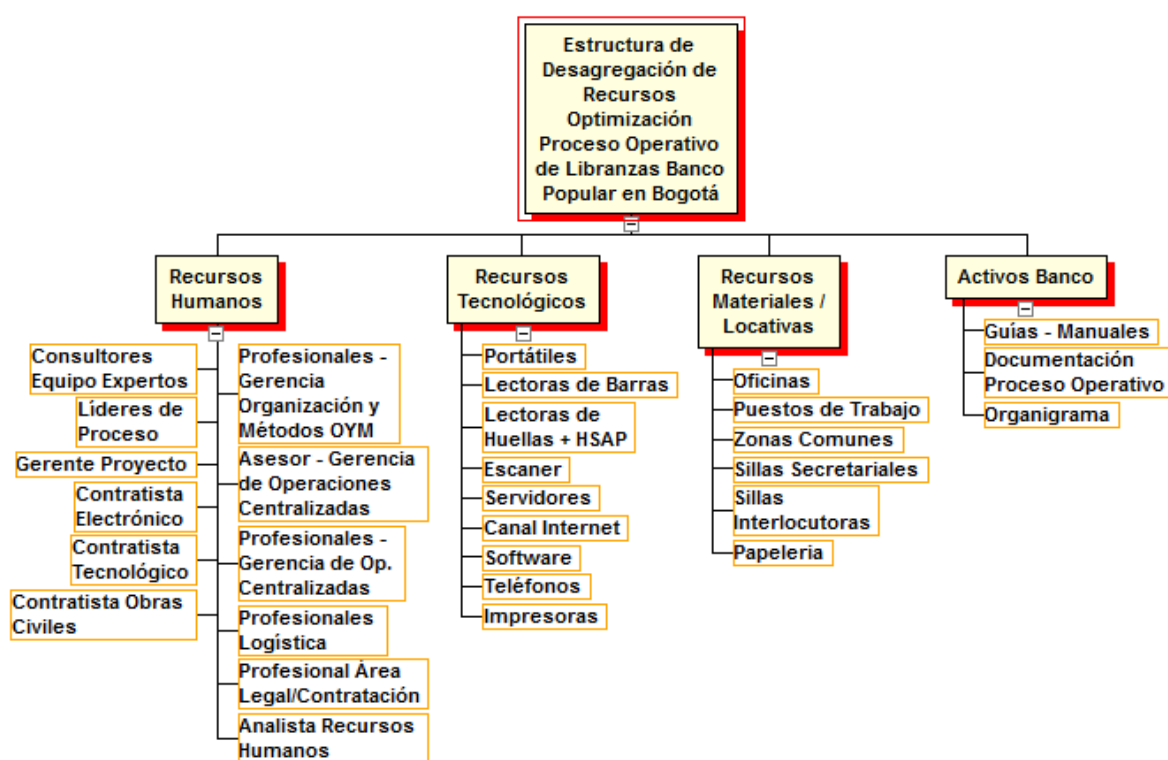
Fuente: Autores

El quinto nivel es considerado en nivel de planeación, pues allí podemos estimar los tiempos, costos y recursos necesarios para desarrollar las actividades relacionadas, según el PMPBOK®, se debe tener en cuenta que el nivel de desglose debe representar mínimo el 10% del total del proyecto, para validar el quinto nivel por favor remitirse a la WBS Ilustración 41 WBS Estructura de Desagregación del Trabajo

2.4.3. Estructura de desglose de recursos - *resource breakdown structure* ReBS

El proceso de planeación a partir de la EDT/WBS nos permite detallar cada uno de los recursos requeridos para la ejecución exitosa del proyecto, por ello se presenta a través de la ReBS la clasificación de los recursos y el enunciado de los mismos, ver Ilustración 21 ReBS Estructura de Desglose de Recursos

Ilustración 21 ReBS Estructura de Desglose de Recursos

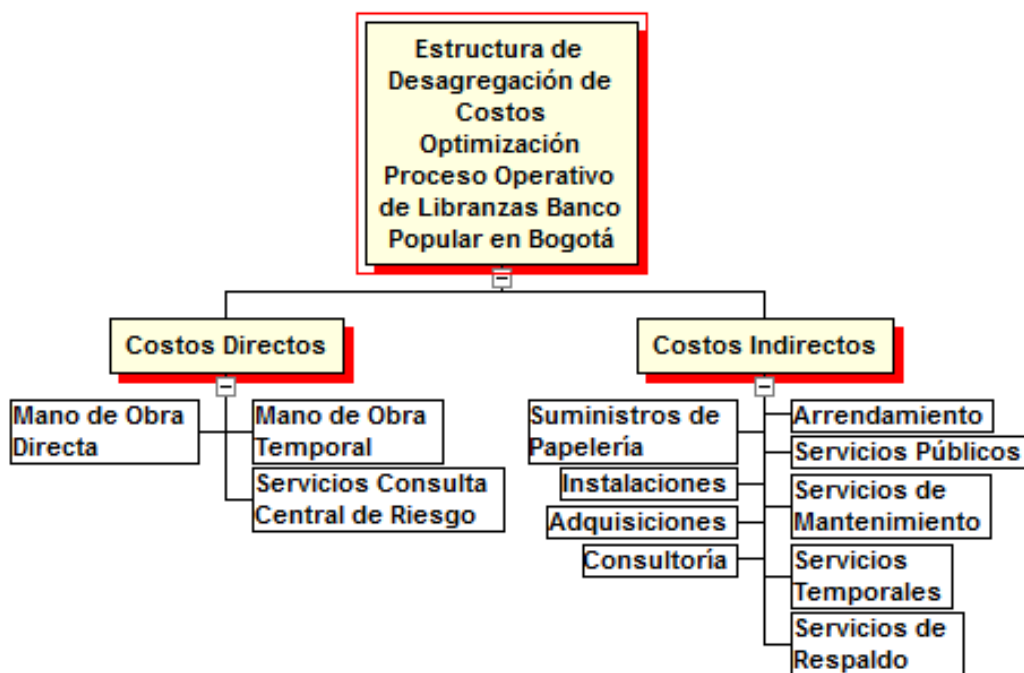


Fuente: Autores

2.4.4. Estructura de desglose de costos - *cost breakdown structure* CBS

El análisis detallado de las actividades a desarrollar nos permite determinar una serie de costos del proyecto, los cuales están determinados por dos grandes categorías, los que se aplican directamente a la libranza y aquellos costos que deben ser apropiados de manera porcentual o ser distribuidos tanto en la parte administrativa y de la libranza, dentro de estos dos grupos se detallan los costos hallados a la Optimización del Proceso Operativo de Libranza del Banco Popular S.A. en Bogotá, ver Ilustración 22 CBS Estructura de Desglose de Costos

Ilustración 22 CBS Estructura de Desglose de Costos



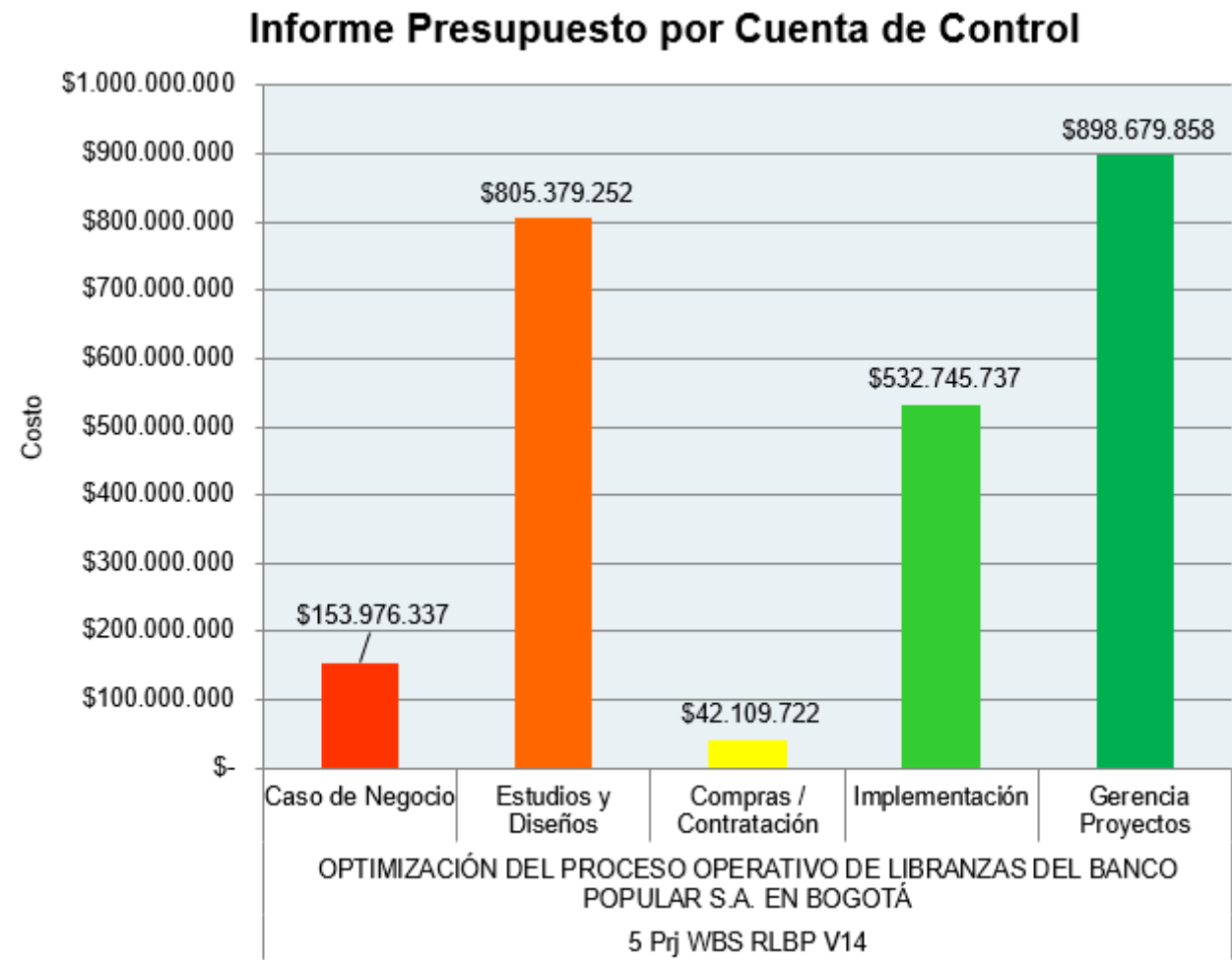
Fuente: Autores

2.4.5. Presupuesto de la optimización del proceso operativo de libranza del Banco Popular S.A. en Bogotá.

El presupuesto del proyecto integra las actividades de la Estructura de Desagregación del Trabajo EDT/WBS con los recursos humanos, recursos materiales, costos indirectos de proyecto y el monto de contingencia estimado en el análisis de los riesgos.

El resultado de la planeación de los paquetes de trabajo se refleja en el informe de costos presupuestados a nivel de cuenta de control, ver Ilustración 23 Informe del Presupuesto por Cuenta de Control y el resumen de las cifras en la Tabla 11 Presupuesto del Proyecto, la sumatoria de estos rubros determina que el presupuesto del proyecto es de **dos mil cuatrocientos treinta y dos millones ochocientos noventa mil novecientos seis (\$ 2.432.890.906)** pesos (COP).

Ilustración 23 Informe del Presupuesto por Cuenta de Control



Fuente: Autores

Tabla 11 Presupuesto del Proyecto

PRESUPUESTO			
OPTIMIZACIÓN PROCESO OPERATIVO DE LIBRANZA DEL BANCO POPULAR EN BOGOTÁ			
Resumen Proyecto	Nivel 1	Nivel 2	Total
5 WBS RLBP V14	OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO DE LIBRANZAS DEL BANCO POPULAR S.A. EN BOGOTÁ	Caso de Negocio	\$ 153.976.337
		Estudios y Diseños	\$ 805.379.252
		Compras / Contratación	\$ 42.109.722
		Implementación	\$ 532.745.737
		Gerencia Proyectos	\$ 898.679.858
	Total OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO DE LIBRANZAS DEL BANCO POPULAR S.A. EN BOGOTÁ		
Total 5 WBS RLBP V14			\$2.432.890.906
Gran Total			\$2.432.890.906

Fuente: Autores

2.4.6. Fuentes y usos de fondos

Las fuentes y usos permiten a través del comparativo de dos balances de distintos periodos, preferible que sean consecutivos, determinar la variación de los recursos obtenidos y su uso adecuado en el tiempo generando la rentabilidad esperada por la compañía, así pues podemos determinar que las fuentes son aquellos orígenes de donde podemos generar ingresos u obtener recursos y los usos corresponden al destino o utilización que se les dará aquellos fondos asignados.

Para el proyecto se cuenta con fondos avalados y patrocinados por los accionistas del banco, junto al apoyo de la dirección general, se autorizó la asignación de una partida contable de recursos propios de **dos mil quinientos treinta y tres millones (\$ 2.533.000.000)** pesos (COP), para los gastos administrativos todo lo referente a las locativas y espacios de trabajos asignados al proyecto, al igual que los recursos necesarios para su planeación, ejecución, control, piloto y puesta en marcha del proyecto.

Los usos del proyecto se determinaron por el desglose de actividades realizado a través de la EDT/WBS más las reservas de contingencia y la reserva gerencia, ver Tabla 12 Fuentes y usos del proyecto

Tabla 12 Fuentes y usos del proyecto

FUENTES Y USOS OPTIMIZACIÓN PROCESO OPERATIVO DE LIBRANZA DEL BANCO POPULAR EN BOGOTÁ

Concepto	Fuente	Usos
Capital Asignado Accionistas	\$ 2.533.000.000	
Caso de Negocio		\$ 153.976.337
Estudios y Diseños		\$ 774.390.363
Compras / Contratación		\$ 42.109.722
Implementación		\$ 529.412.405
Gerencia Proyectos		\$ 725.282.626
Reserva de Contingencia		\$ 207.719.454
Reserva Gerencial		\$ 100.000.000
Totales	\$ 2.533.000.000	\$ 2.533.000.000

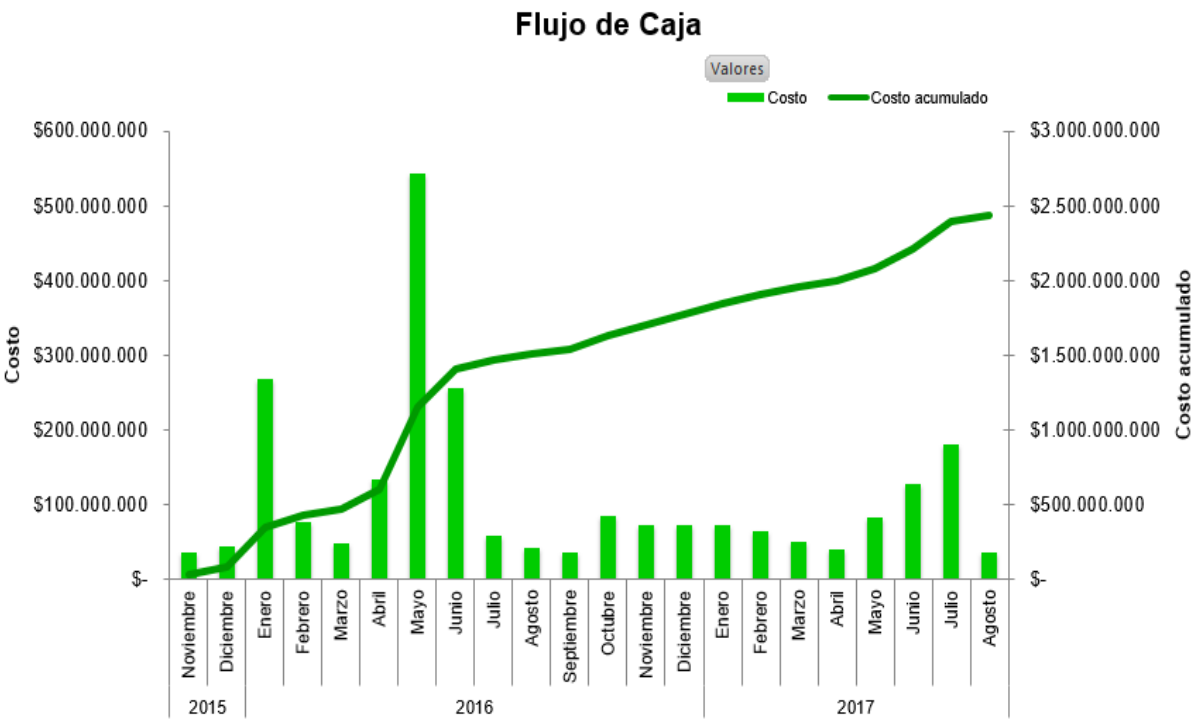
Fuente: Autores

2.4.7. Flujo de caja del proyecto

El proyecto como fuente de inversión de los recursos asignados debe contar con un panorama de desembolso y uso de los dineros asignados, con el fin de proyectar cómo se realizará el gastos de los mismo se presenta el flujo de caja proyectado, de acuerdo a la planeación realizada en Microsoft Project Professional 2013, tomando como base las actividades detalladas de la EDT/WBS, la asignación de recursos y estimación de tiempos, el objetivo es planear y controlar los desembolsos y la ejecución del presupuesto de inversión, ver Ilustración 24 Flujo de Caja y el detalle de las cifras en

Tabla 13 Flujo de Caja Detallado.

Ilustración 24 Flujo de Caja



Fuente: Autores

Tabla 13 Flujo de Caja Detallado

**FLUJO DE CAJA
OPTIMIZACIÓN PROCESO OPERATIVO DE LIBRANZA DEL
BANCO POPULAR EN BOGOTÁ**

Año	Mes	Costo	Costo Acumulado
2015	Noviembre	\$ 35.802.439	\$ 35.802.439
	Diciembre	\$ 43.872.955	\$ 79.675.394
Total 2015		\$ 79.675.394	\$ 79.675.394
2016	Enero	\$ 269.084.670	\$ 348.760.064
	Febrero	\$ 76.551.292	\$ 425.311.355
	Marzo	\$ 48.295.399	\$ 473.606.754
	Abril	\$ 133.239.675	\$ 606.846.429
	Mayo	\$ 543.196.864	\$ 1.150.043.292
	Junio	\$ 257.058.217	\$ 1.407.101.509
	Julio	\$ 59.298.041	\$ 1.466.399.550
	Agosto	\$ 42.423.149	\$ 1.508.822.699
	Septiembre	\$ 35.534.742	\$ 1.544.357.441
	Octubre	\$ 84.587.591	\$ 1.628.945.032
	Noviembre	\$ 72.231.914	\$ 1.701.176.946
	Diciembre	\$ 71.900.622	\$ 1.773.077.569
Total 2016		\$ 1.693.402.175	\$ 1.773.077.569
2017	Enero	\$ 71.900.622	\$ 1.844.978.191
	Febrero	\$ 65.364.202	\$ 1.910.342.393
	Marzo	\$ 51.304.836	\$ 1.961.647.230
	Abril	\$ 40.863.336	\$ 2.002.510.565
	Mayo	\$ 83.805.567	\$ 2.086.316.132
	Junio	\$ 128.000.854	\$ 2.214.316.986
	Julio	\$ 181.844.869	\$ 2.396.161.855
	Agosto	\$ 36.729.051	\$ 2.432.890.906
Total 2017		\$ 659.813.337	\$ 2.432.890.906
Gran Total		\$ 2.432.890.906	\$ 2.432.890.906

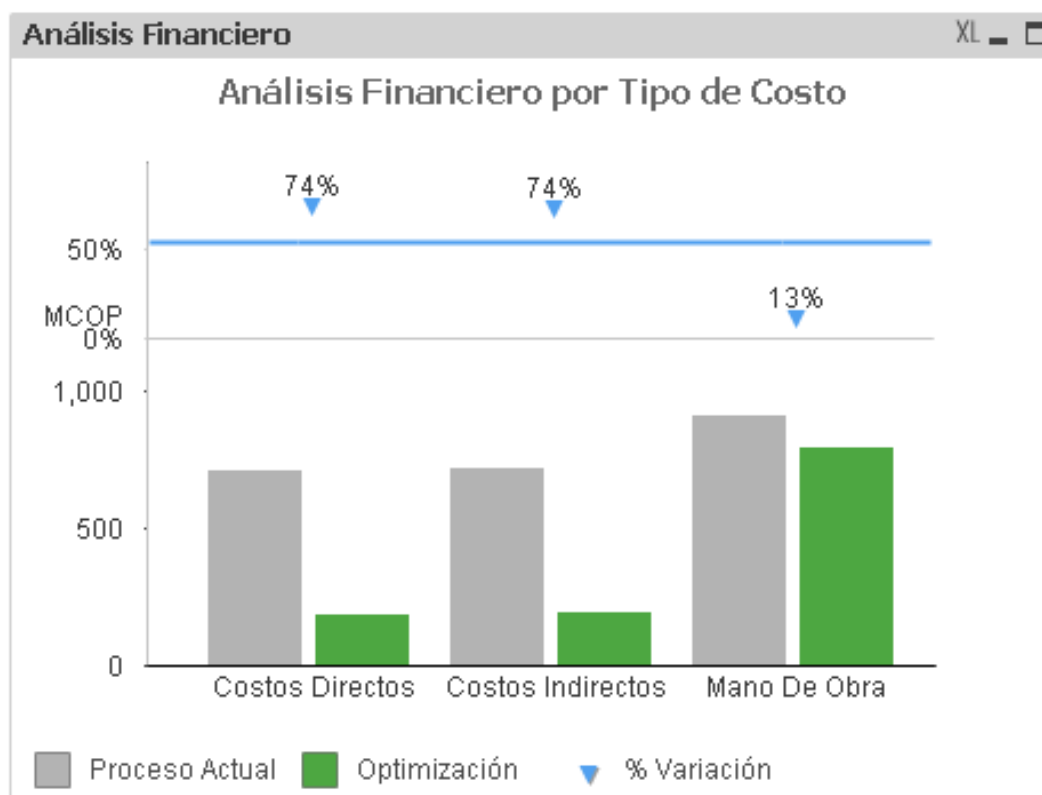
Fuente: Autores

2.4.8. Análisis financiero

El proyecto de Optimización del Proceso Operativo de Libranza del Banco Popular S.A. en la ciudad de Bogotá tiene como origen el análisis del estado actual de las actividades que hacen parte del proceso operativo, lo cual hace que el proyecto no tenga dentro del alcance el análisis de los ingresos apropiados por el proceso, aunque éstos si son tenidos en cuenta a nivel de alcanzar la meta del 15% del incremento anual en el procesamiento de las libranzas durante los próximos 5 años.

De acuerdo a lo mencionado se presenta el análisis financiero realizado a nivel de los costos actuales y los estimados del proceso operativo optimizado, para ello se tomó el análisis de los costos de acuerdo al tipo de costo, directo, indirecto y mano de obra, ver Ilustración 25 Análisis Financiero por Tipo de Costo y detalle de los rubros en Tabla 14 Datos Análisis Financiero por Tipo de Costo

Ilustración 25 Análisis Financiero por Tipo de Costo



Fuente: Autores

Tabla 14 Datos Análisis Financiero por Tipo de Costo

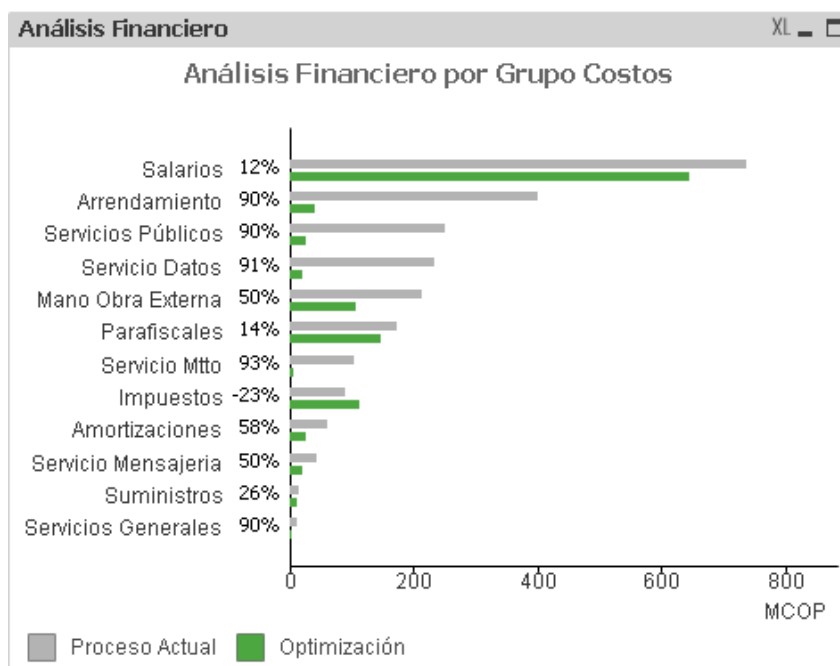
Análisis Financiero				
Tipo Costos	Proceso Actual	Optimización	Variación \$	% Variación
	\$ 2.332.148.206	\$ 1.164.110.816	\$ 1.168.037.389	50%
Costos Directos	\$ 705.468.253	\$ 180.233.164	\$ 525.235.090	74%
Costos Indirectos	\$ 716.879.769	\$ 189.217.838	\$ 527.661.931	74%
Mano De Obra	\$ 909.800.184	\$ 794.659.815	\$ 115.140.368	13%

Fuente: Autores

Se puede observar que el proceso actual tiene unos costos elevados en comparación al modelo de optimización presentado, en la comparación de los Costos Directos tenemos una reducción porcentual del 74%, para los Costos Indirectos tenemos una reducción del 74% y en Mano de Obra tenemos una reducción del 13%, estas reducciones se justifican en la centralización y creación de las células de procesamiento de libranzas, donde se reduce la operación de 50 oficinas de la ciudad de Bogotá a 5 células con capacidad de dar respuesta cada una de ellas al procesamiento de las libranzas reportadas por 10 oficinas.

A continuación se detalla a nivel de clasificación de los costos por grupo, donde se consolida en rubros el detalle del costeo, ver Ilustración 26 Análisis Financiero por Grupo de Costos y los datos en Tabla 15 Datos Análisis Financiero por Grupo de Costos.

Ilustración 26 Análisis Financiero por Grupo de Costos



Fuente: Autores

Tabla 15 Datos Análisis Financiero por Grupo de Costos

Análisis Financiero				
Grupo Costos	Proceso Actual	Optimización	Variación \$	% Variación
	\$ 2.332.148.206	\$ 1.164.110.816	\$ 1.168.037.389	50%
Amortizaciones	\$ 59.139.319	\$ 25.003.868	\$ 34.135.451	58%
Arrendamiento	\$ 400.000.000	\$ 40.000.000	\$ 360.000.000	90%
Impuestos	\$ 90.000.000	\$ 111.000.000	\$ -21.000.000	-23%
Mano Obra Externa	\$ 213.781.789	\$ 106.890.894	\$ 106.890.894	50%
Parafiscales	\$ 172.567.132	\$ 148.253.550	\$ 24.313.582	14%
Salarios	\$ 737.233.051	\$ 646.406.265	\$ 90.826.786	12%
Servicio Datos	\$ 233.877.663	\$ 20.615.958	\$ 213.261.705	91%
Servicio Mensajería	\$ 42.369.895	\$ 21.037.068	\$ 21.332.828	50%
Servicio Mtto	\$ 104.870.750	\$ 6.927.000	\$ 97.943.750	93%
Servicios Generales	\$ 12.500.000	\$ 1.250.000	\$ 11.250.000	90%
Servicios Públicos	\$ 250.000.000	\$ 25.000.000	\$ 225.000.000	90%
Suministros	\$ 15.808.607	\$ 11.726.214	\$ 4.082.393	26%

Fuente: Autores

El detalle de los costos a nivel de grupo no da el panorama de los rubros que tienen mayor reducción en comparación del Proceso Actual vs Optimización, podemos encontrar los arrendamientos, los servicios de datos, el servicio de mantenimiento, los servicios generales y los servicios públicos con porcentajes de reducción superiores al 90%, como se había mencionado anteriormente estas reducciones se deben a la centralización de la operación en la fábrica de libranzas representada en las 10 células.

El análisis arroja que tenemos una reducción de los costos de la operación del 50,08%, ver Ilustración 27 Indicador % Reducción de los Costos

Ilustración 27 Indicador % Reducción de los Costos



Fuente: Autores

Lo que representa en dinero \$ 1.164.038.389 de pesos (COP), éste valor estimado de la reducción de los costos de la operación pueden ser transferidos a los clientes de la libranzas, se vería reflejado en las tasas de interés ofertadas para sus créditos, además de tener unos tiempos de respuestas más óptimos en la aprobación de sus créditos destinados a beneficiar sus familia en el apoyo estudiantil o la inversión de los mismos para generación de empleo, entre otros fines.

2.4.9. Análisis de sensibilidad

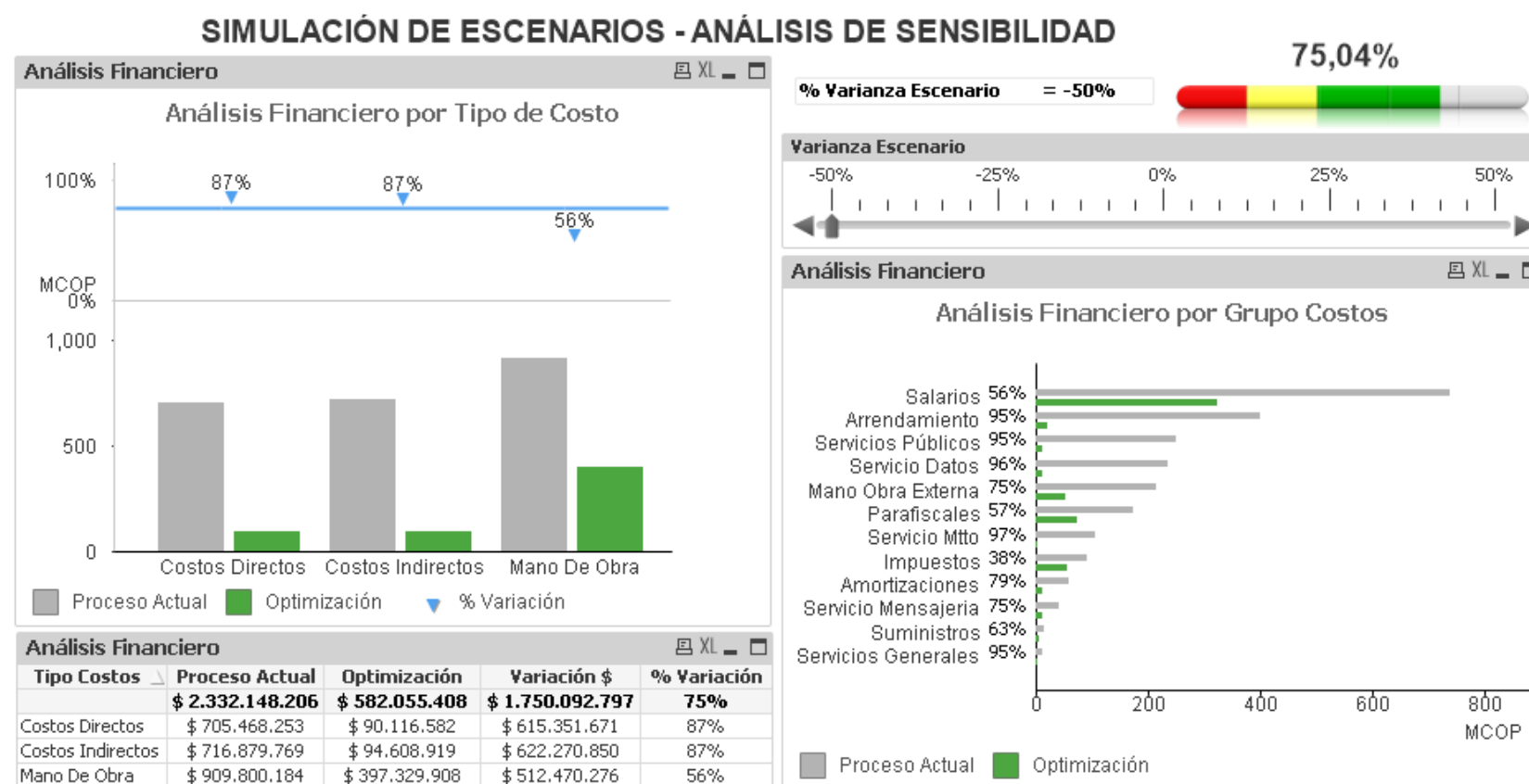
El análisis de sensibilidad nos permite establecer a través de escenarios posibles el impacto que puede llegar a tener una serie de variables, para nuestro caso todos los costos, sobre la viabilidad financiera, es decir, si suponemos que las variables tuvieran un incremento o decremento qué sucedería con todo el entorno y el impacto que tendría a todo nivel dentro de la operación.

Para ello se tomaron todos los costos como variables los cuales se afectarán por un porcentaje, generando la simulación de todos los costos y su comparación con el modelo actual, para ello se presentarán tres puntos de análisis, los puntos extremos dados en el rango -50% y 50%, y un punto con tendencia con tendencia positiva. Allí se evaluará el comportamiento de los tipos de costos y su agrupación, al igual que el porcentaje total de reducción de los costos.

A continuación se presentará los tres escenarios mencionados con sus respectivos análisis y valores generados por la simulación “*What If*”.

- a. **Escenario Extremo Inferior:** El escenario extremo inferior donde se varían en un -50% los costos respecto del estimado nos da como resultado que tendríamos una reducción de los costos generales del 75%, esto en el caso de reducir los costos estimados en un 50% es decir a la mitad, a continuación se presentan los resultados de la simulación en el contexto general a través de un cuadro de mando, ver Ilustración 28 Simulación Escenario Extremo Inferior

Ilustración 28 Simulación Escenario Extremo Inferior

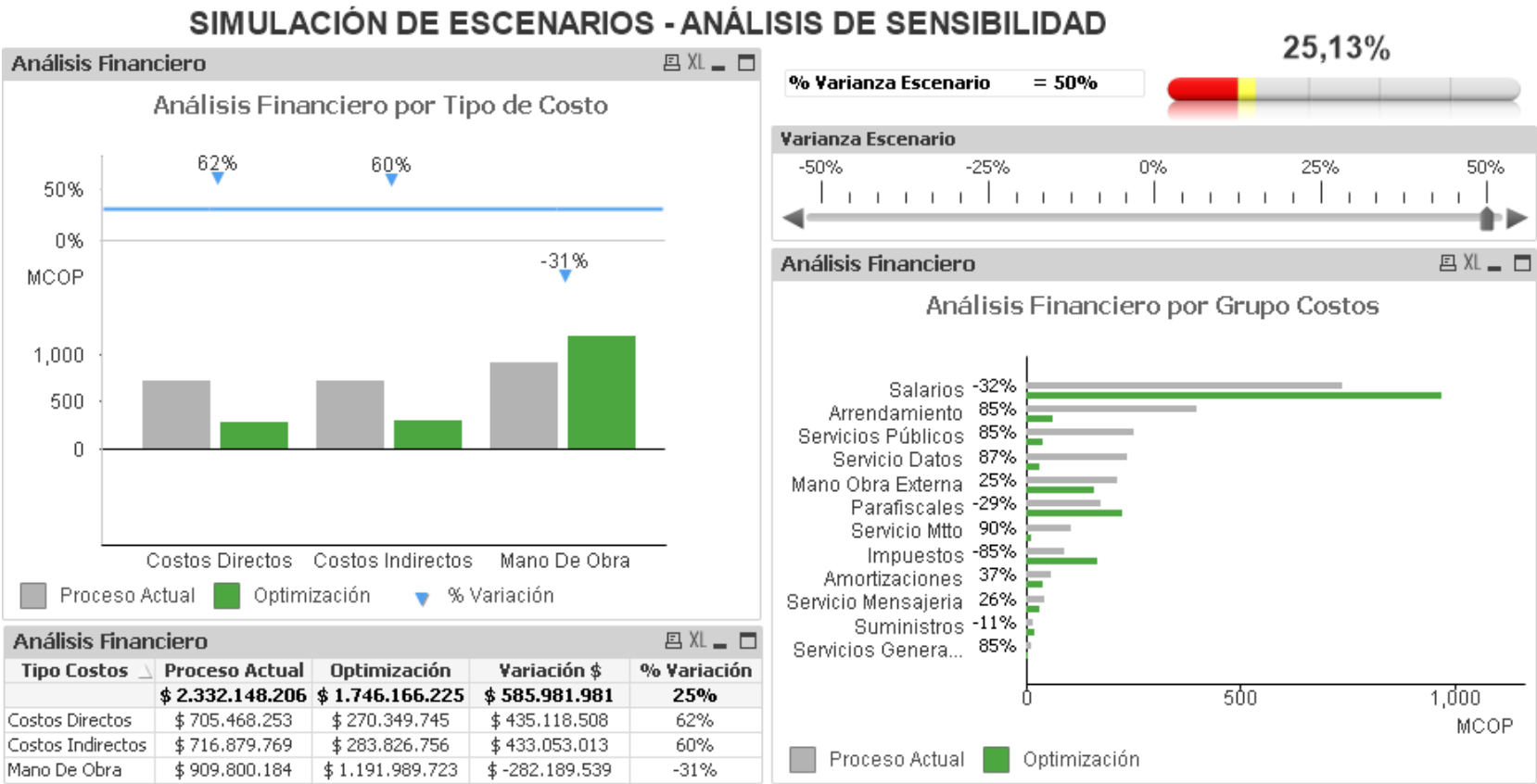


Fuente: Autores

- b. **Escenario Extremo Superior:** El escenario extremo superior donde se varían en un +50% los costos respecto del estimado nos da como resultado que tendríamos una reducción de los costos generales del 25%, esto en el caso que se incrementaran los costos estimados en un 50% es decir los costos estimados más la mitad de los mismos, a

continuación se presentan los resultados de la simulación en el contexto general a través de un cuadro de mando, ver Ilustración 29 Simulación Escenario Extremo Superior.

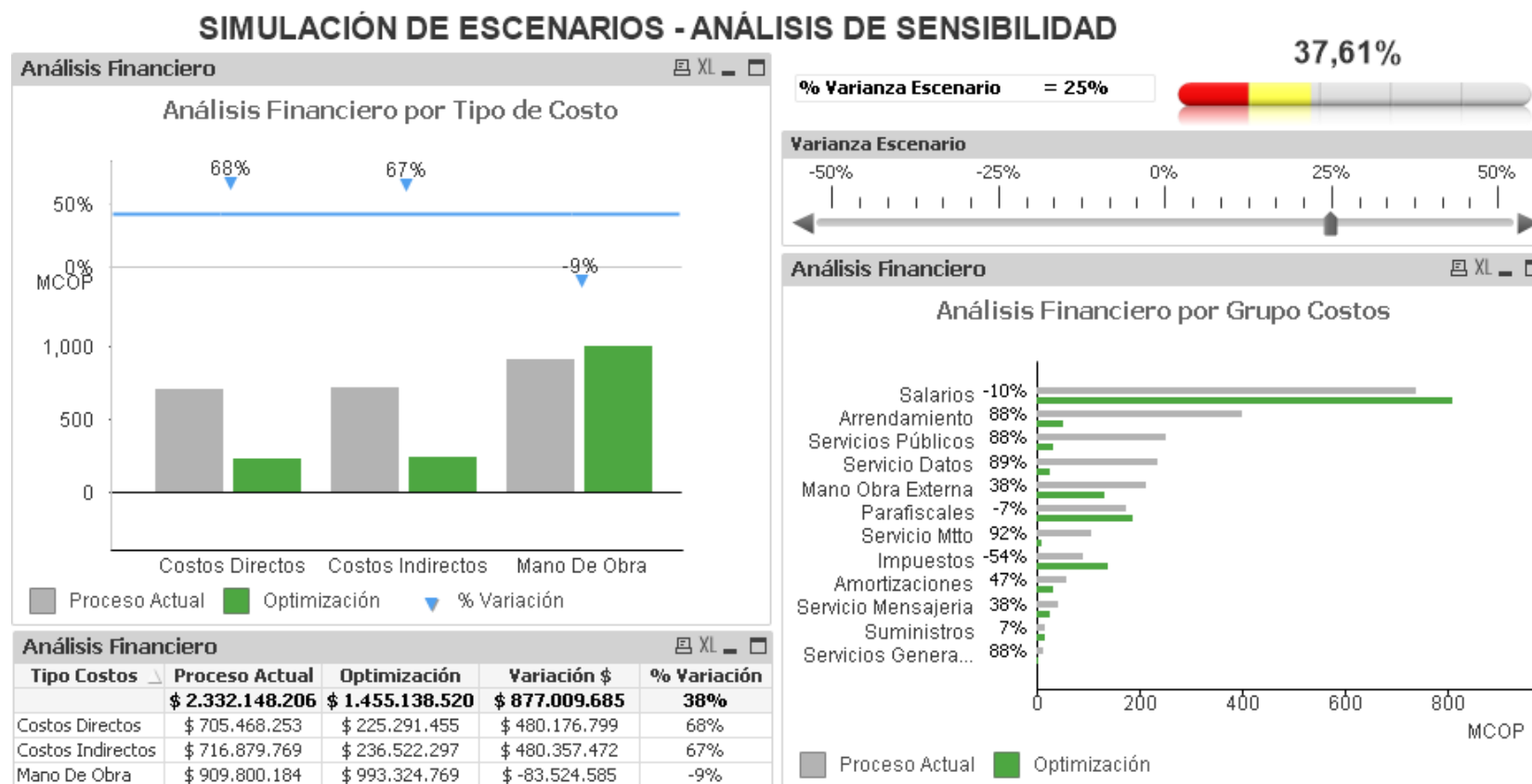
Ilustración 29 Simulación Escenario Extremo Superior



Fuente: Autores

c. Escenario Realístico: El escenario realístico, tendiente al límite superior donde se varían en un +25% los costos respecto del estimado nos da como resultado que tendríamos una reducción de los costos generales del 37,63%, esto en el caso que se incrementaran los costos estimados en un 25% es decir los costos estimados más un cuarto de los mismos, a continuación se presentan los resultados de la simulación en el contexto general a través de un cuadro de mando, ver Ilustración 30 Simulación Escenario Realístico.

Ilustración 30 Simulación Escenario Realístico



Fuente: Autores

El análisis de sensibilidad nos muestra que aunque los costos sean aumentados (rango -50% y +50%) el proyecto sigue teniendo un impacto positivo en la disminución de los costos de operación de la libranza, por ende es un proyecto financieramente viable y cuya expectativa es reducir los costos actuales de la operación en un 50% sin afectar el recurso humano teniendo y teniendo un impacto a nivel de los otros costos en que incurre la operación.

3. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

La planificación de un proyecto es parte fundamental del éxito del mismo, debido a que en la planeación se trazan cada una de las líneas base, límites, excepciones y restricciones y toda aquella documentación requerida para el gerenciamiento del proyecto, tales como los planes de gestión de las áreas del conocimiento.

3.1. PROGRAMACIÓN

La programación del proyecto demanda la definición del alcance a través de la WBS, la asignación de los recursos, la asignación de las fechas y tiempos de duración, junto a la determinación de la secuencia de las actividades planeadas.

Para ello se detalla a continuación la programación realizada del proyecto de optimización del proceso operativo de libranza en el Banco Popular en Bogotá.

3.1.1. Línea base del alcance con EDT/WBS a sexto nivel de desagregación

La línea base del alcance se enmarca en la Estructura de Desagregación del Trabajo EDT/WBS, la cual contiene el desglose de todo el trabajo a realizar en el proyecto, para ello se debe comprender que la declaración del alcance a alto nivel se encuentra en los niveles 1 y 2, las cuentas de control se encuentran en el nivel 3 y los paquetes de trabajo del proyecto en el nivel 6, para revisar la EDT/WBS a sexto nivel ver ***ESTRUCTURA DE DESAGREGACIÓN DEL TRABAJO EDT/WBS***

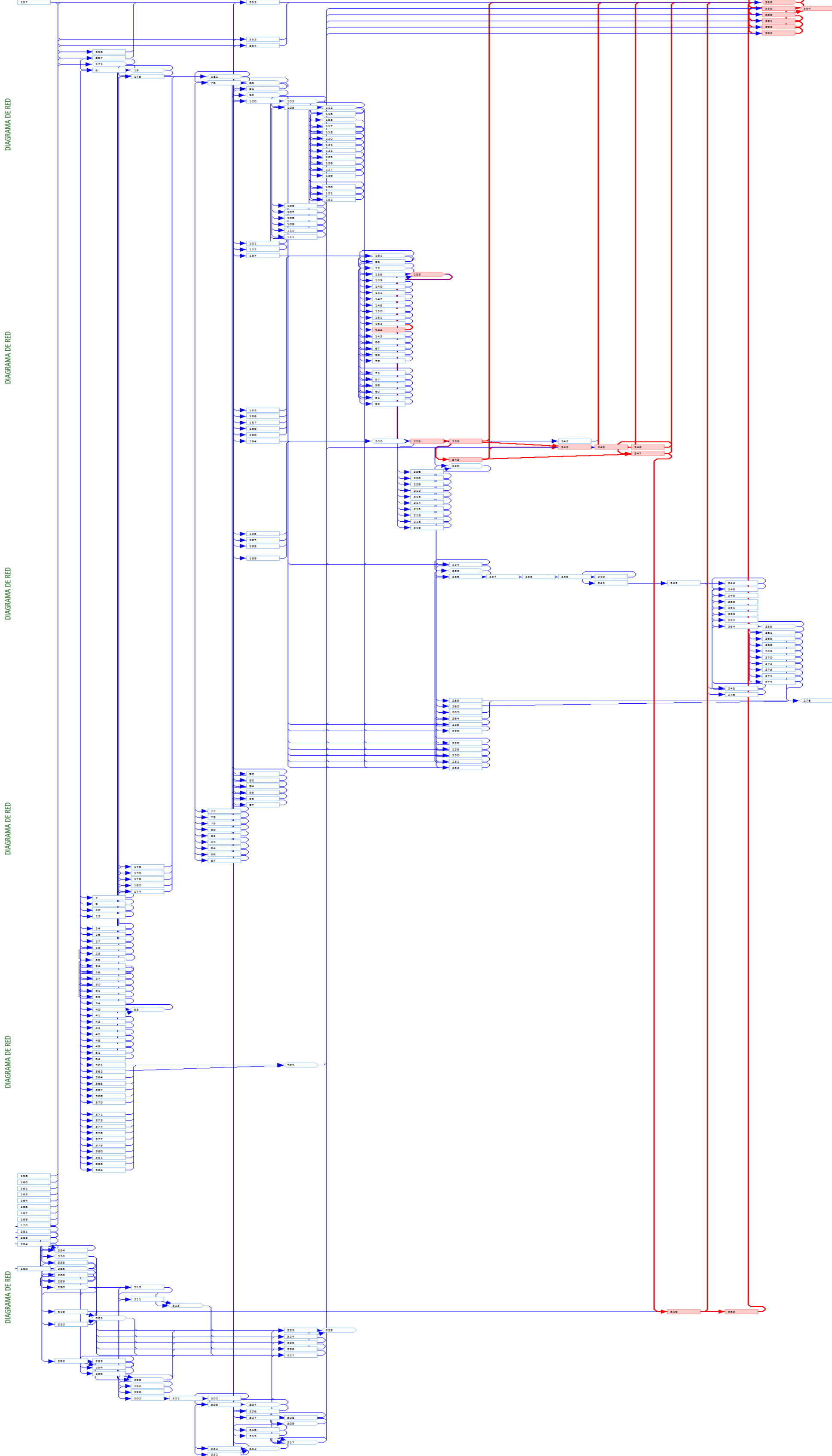
3.1.2. Línea base de tiempo

La línea base de tiempo determina la duración que tardaría cada actividad en completarse, estas actividades se encuentran relacionadas, donde se cumplen ciertas reglas para poder ejecutarse, el proyecto cumple con las siguientes relaciones entre actividades:

- FC Fin – Comienzo, con una posible variante de tiempo + o – días
- CC Comienzo - Comienzo, con una posible variante de tiempo + o – días

El resultado de la definición de la relaciones entre actividades es un diagrama de red, el cual nos muestra a detalle las dependencias y secuencias en el trabajo planeado, ver Ilustración 31 Diagrama de Red.

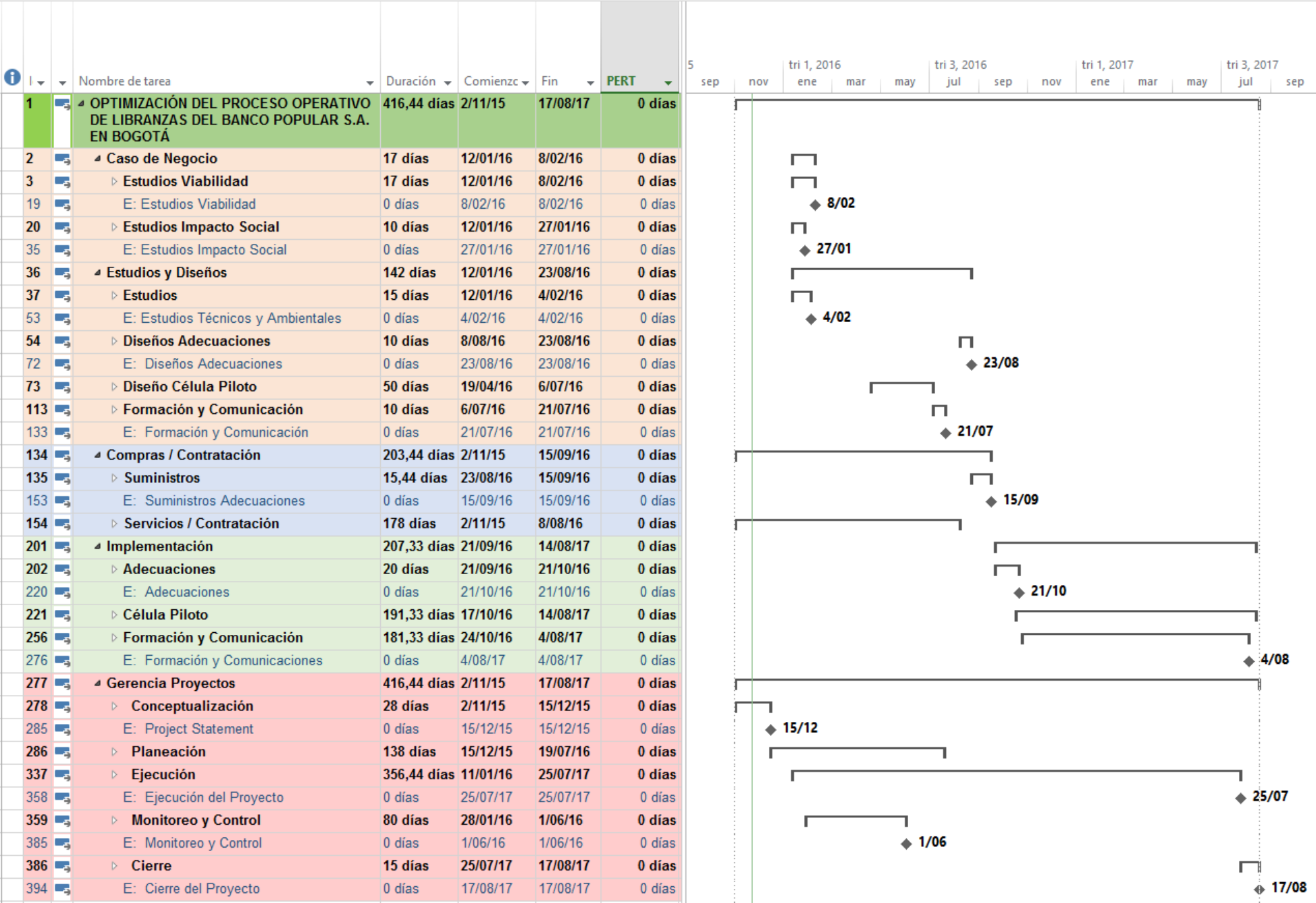
Ilustración 31 Diagrama de Red



Fuente: Autores

La duración de las actividades fueron validadas contra el cálculo obtenido del modelo probabilístico PERT, el cual a partir de la definición de tres punto (valor pesimista, valor esperado y valor optimista) permite determinar de una manera precisa los duración estimada de las actividades. La sumatoria de los estimados de tiempo permite determinar la duración total de 416 días para el proyecto, ver Ilustración 32 Línea Base de Tiempo

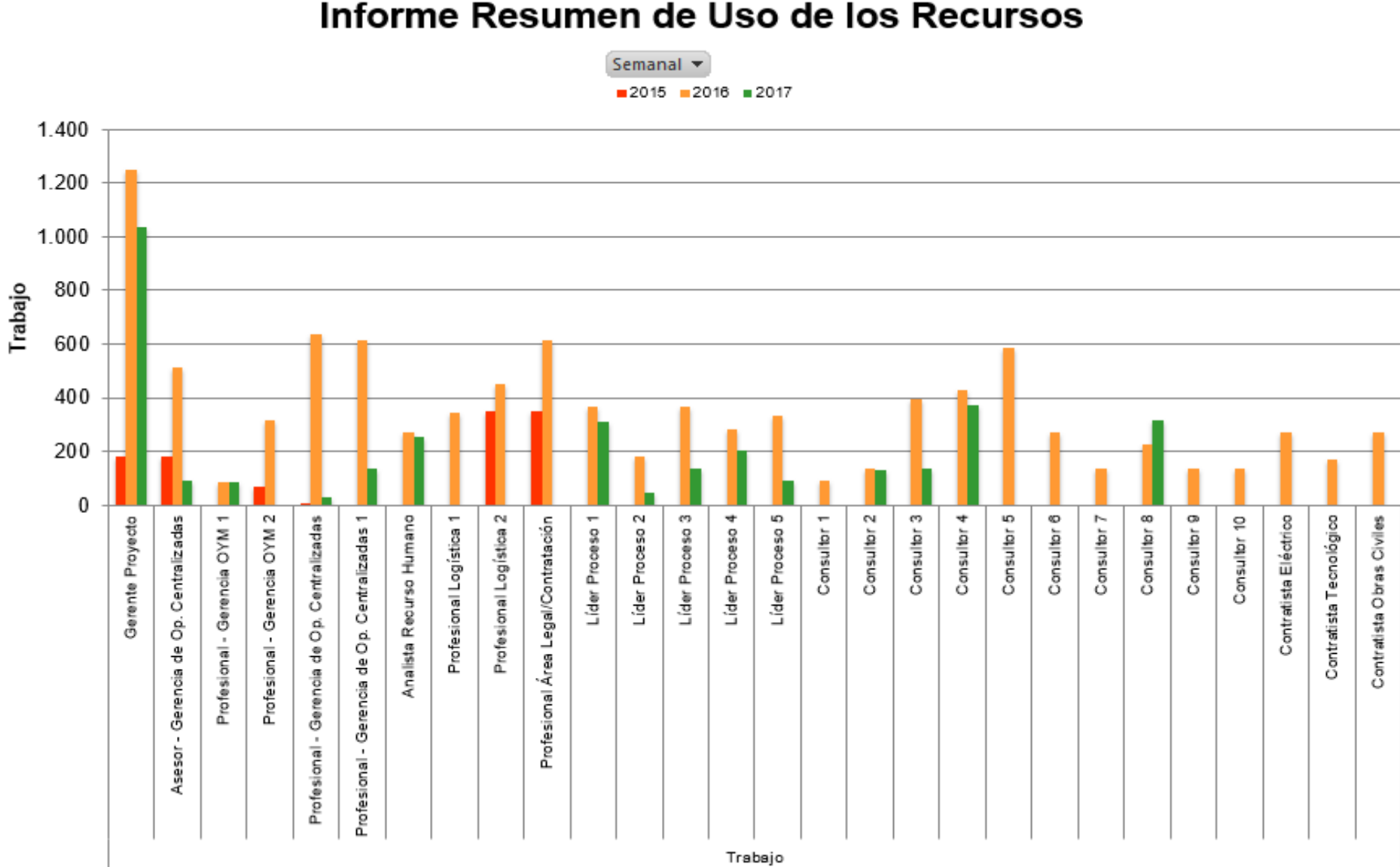
Ilustración 32 Línea Base de Tiempo



Fuente: Autores

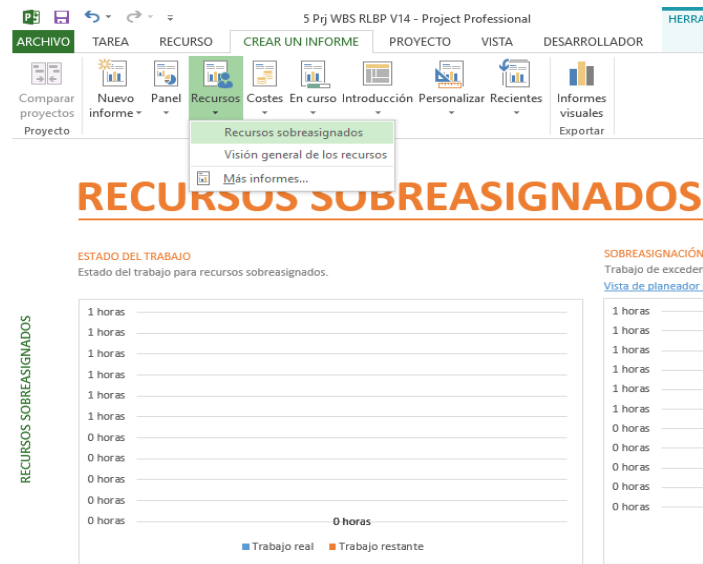
La programación del tiempo también requiere de la asignación de los recursos que ejecutarán las actividades, para ello se realizó la asignación de los mismos a cada actividad. Las actividades pueden requerir más de un recurso, al igual que los recursos se definen como recursos humanos, recursos materiales, recursos tecnológicos y los recursos de operación, para nuestro proyecto es de gran importancia la nivelación de los recursos humanos, pues es el único recurso que no debe poseer sobreasignación de actividades, para corroborar la sobre asignación se generó el informe de Microsoft Project Professional 2013/CREAR UN INFORME/Recursos/Recursos sobre asignados y no presentó ningún registro, para ello podemos ver los informes de Ilustración 33 Resumen de Uso de los Recursos y la Ilustración 34 Informe Recursos Sobre Asignados.

Ilustración 33 Resumen de Uso de los Recursos



Fuente: Autores

Ilustración 34 Informe Recursos Sobre Asignados

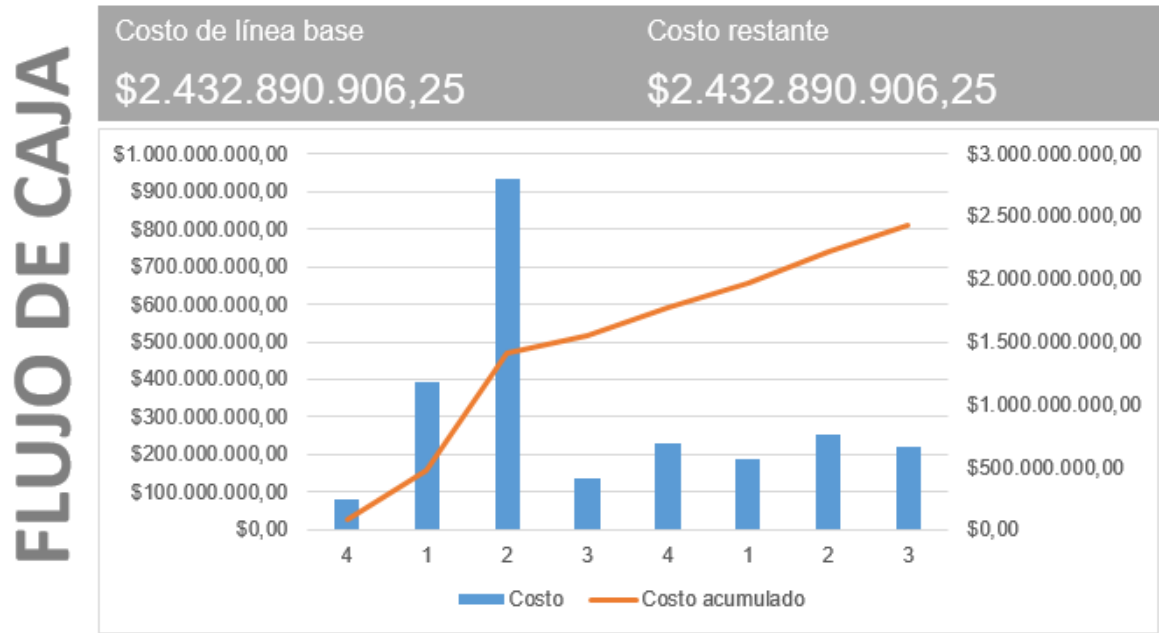


Fuente: Autores

3.1.3. Línea base de costos

La línea base de los costos se fijó una vez fue aprobado el presupuesto, ésta línea base permitirá realizar el seguimiento de la ejecución vs lo ejecutado, como se observa en el informe de flujo de caja, ver Ilustración 35 Línea Base de Costos.

Ilustración 35 Línea Base de Costos



Fuente: Autores

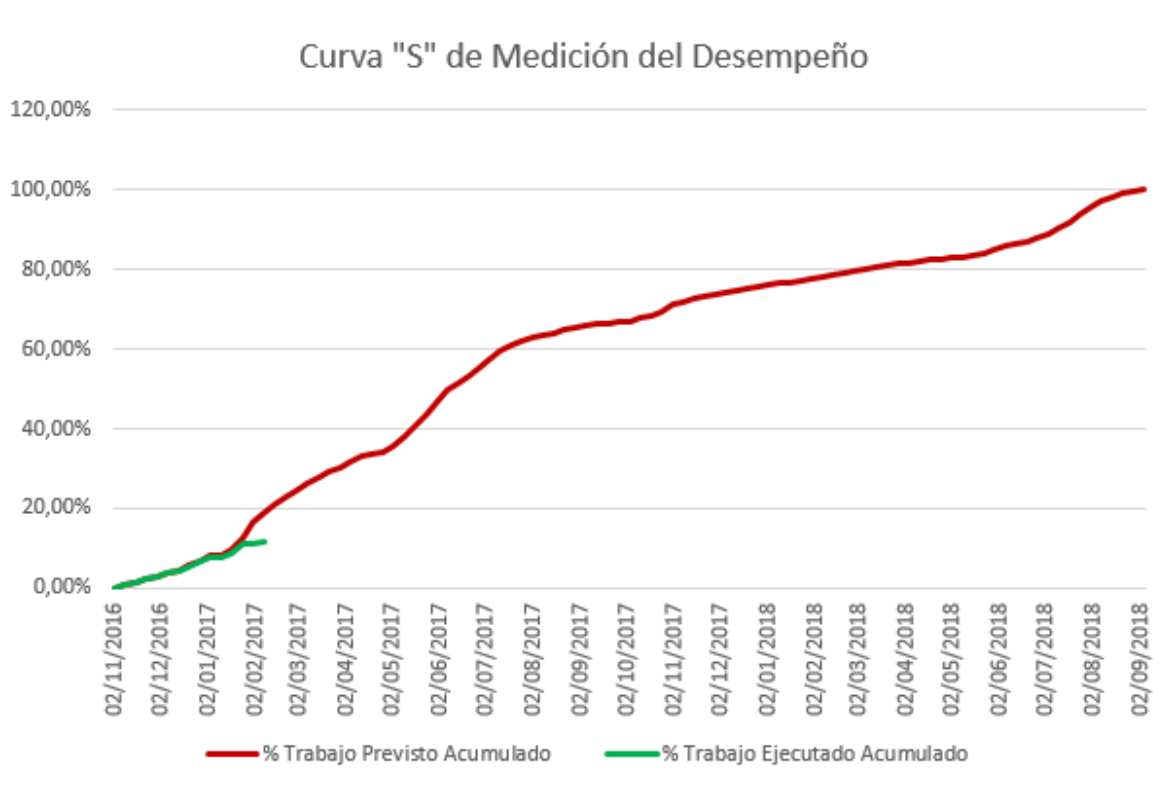
3.1.4. Indicadores

Los indicadores son parte fundamental en el control de los proyectos, pues permiten auditar la ejecución del proyecto y su cumplimiento respecto a las líneas bases definidas, para ello se presentan a continuación los indicadores del proyecto.

3.1.4.1. Curva “S” medición de desempeño

La curva “S” de medición del desempeño nos permite verificar el avance del proyecto a nivel del trabajo realizado vs trabajo previsto, como se muestra en Ilustración 36 Curva S de Medición del Desempeño, la interpretación de la gráfica nos permite determinar si el trabajo está atrasado respecto a lo planeado, en el caso que la línea de ejecución este por debajo de la línea base, o por el contrario estamos cumpliendo los planes.

Ilustración 36 Curva S de Medición del Desempeño

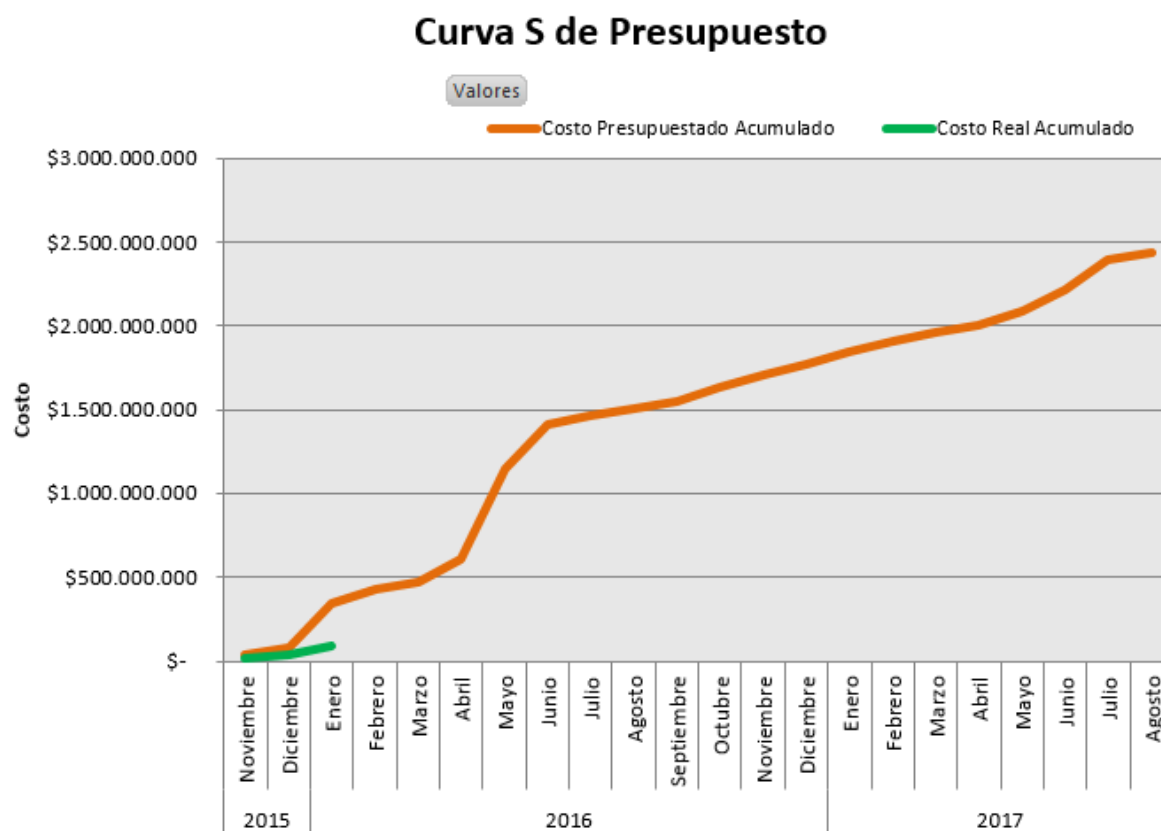


Fuente: Autores

3.1.4.2. Curva “S” presupuesto

La curva “S” de presupuesto nos permite validar sobre la línea base de los costos cómo se está ejecutando el proyecto a nivel de costos ver Ilustración 37 Curva S de Ejecución del Presupuesto, para un análisis correcto del presupuesto se debe validar que la línea de ejecución este sobre la línea base, si observamos que la ejecución está por debajo de la línea presupuestada se interpreta que estamos ejecutando menos de lo planeado, para ello existirían dos razones, la primera es que podemos estar ahorrando costos en el proyecto y la segunda está sujeta a la curva S del desempeño, si éste indicador nos muestra que estamos realizando menos trabajo de los planeado, podríamos concluir que estamos gastando menos de lo presupuestado, lo cual implica un retraso en el proyecto.

Ilustración 37 Curva S de Ejecución del Presupuesto

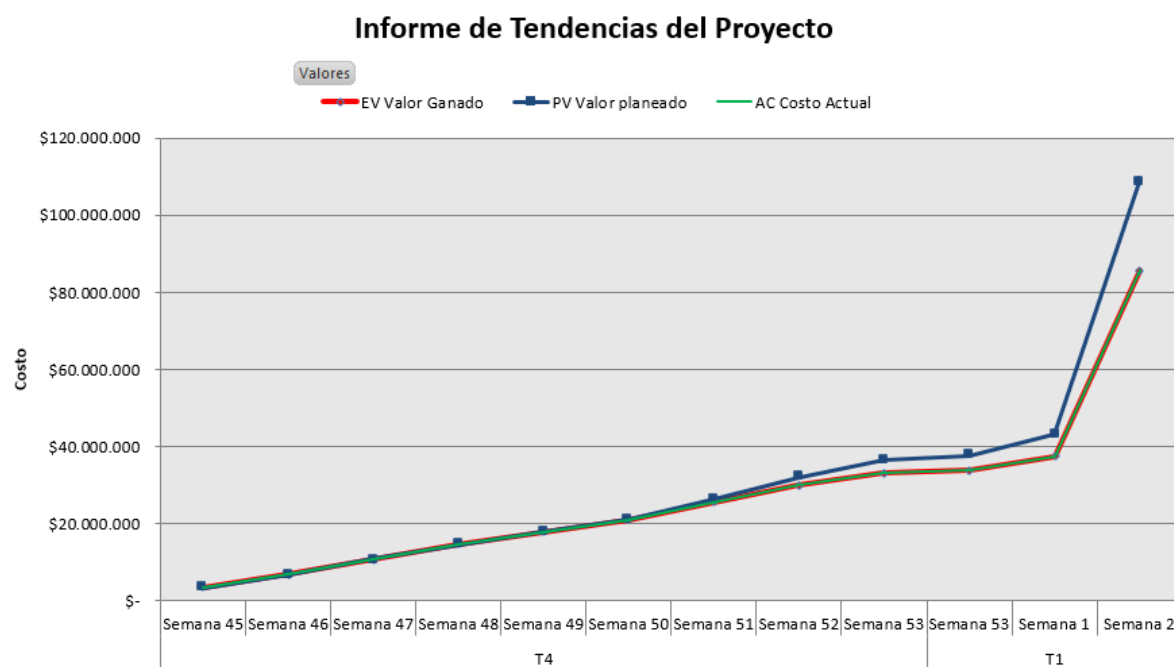


Fuente: Autores

3.1.4.3. Otros indicadores para el control

Los indicadores de seguimiento y cumplimiento del presupuesto se basan en AC Costo Actual, VP Valor Planeado y EV Valor Ganado, de una manera sencilla se puede determinar por la relación o variación que exista entre estas tres líneas de comportamiento si el proyecto se encuentra en sobre costos, retrasado en ejecución de actividad, ahorrando dinero o si por el contrario todo se está ejecutando de acuerdo a lo planeado. Ver gráfica de indicadores Ilustración 38 Informe de Tendencias del Proyecto.

Ilustración 38 Informe de Tendencias del Proyecto



Fuente: Autores

El Microsoft Project Professional 2013 encontraremos los indicadores de acuerdo a la Tabla 16 Campos de Indicadores en MS Project Professional 2013

Tabla 16 Campos de Indicadores en MS Project Professional 2013

Variable	Campo en MS Project	Descripción
Valor Planeado (VP)	CPTP	Costo Presupuestado del Trabajo Programado
Valor Acumulado (VA)	CPTR	Costo Presupuestado del Trabajo Realizado Nota: en el MS Project 2010 en español este campo se muestra con su nombre en inglés, BCWP, que proviene de: <i>Budgeted Cost of Work Performance</i> .
Costo Real (CR)	CRTR	Costo Real del Trabajo Realizado
Índice de Rendimiento de la Programación (IRP)	IRP	Relación entre el Valor Acumulado y el Valor Planeado $CPTR / CPTP$
Índice de Rendimiento del Costo (IRC)	IRC	Relación entre el Valor Acumulado y el Costo Real $CPTR / CRTR$

Fuente: Proyectus Proyectos y Tecnología, El Método del Valor Acumulado (simplificado) en MS Project

3.1.5. Riesgo principales con impacto, probabilidad de ocurrencia y acciones

Los riesgos analizados por su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia han sido metodológicamente evaluados con el fin de asegurar que su plan de acción los minimice y en tal caso de materializarse se cuente con los recursos contingentes para solucionarlos.

El primer paso fue identificar los riesgos y evaluarlos a detalle lo cual se realizó en el registro de riesgos presentado a continuación ver Tabla 17 Registro de Identificación de Riesgos Principales.

Tabla 17 Registro de Identificación de Riesgos Principales

No. Riesgo	Categoría	Fase del Proyecto	Plan Relacionado	Descripción del Riesgo - Evento	Causas	Consecuencias
R-1	Humano	Ejecución	Plan de Gestión de los Recursos	Cese de actividades laborales por parte de los trabajadores de la célula piloto del proceso operativo de la libranza del Banco Popular	Existe una asociación sindical con una fuerte influencia en la operación del banco (trabajadores que gestionan la operación – influencia del sindicato en las personas), la cual podría convocar a un cese de actividades si percibe que los cambios en los procesos pueden afectar la estabilidad laboral de los trabajadores.	Atrasos en la ejecución del proyecto en los tiempos de las actividades.
					Los empleados de la célula manifiesten inconformidad frente a los cambios del nuevo proceso de la célula.	Sobrecostos en la ejecución del proyecto.
					Resistencia al cambio del proceso y las actividades a realizar.	Impacto financiero negativo en los resultados esperados del proyecto para el banco.
					Desconocimiento de las funciones a desempeñar	Impacto negativo en la percepción de imagen institucional.
					Percepción de sobre carga laboral al realizar cambios de optimización en las actividades, donde se incrementa la eficiencia, se reducen los tiempos muertos y actividades que no generan valor.	Disminución de la eficiencia operativa de la actividad asignada por empleado, tomando más tiempo de los originalmente planeado desvirtuando los resultados obtenidos.
					Falencias en el proceso de capacitación del personal sobre cada actividad y funciones a desempeñar	Generación de un mal ambiente laboral, incentivando comportamientos adversos al proyecto por otros miembros del equipo
						Desmotivación del equipo de trabajo.
Mal uso de las herramientas, destrucción de las locativas del banco o sabotaje del operativo del proyecto.						
R-2	Humano	Ejecución	Plan de Gestión de los Recursos	Deserción del recurso humano líder de la operación	Mejores oportunidades laborales	Atrasos en la ejecución del proyecto en los tiempos de las actividades.
					Sobrecarga laboral	Pérdida del <i>know how</i> , la base de conocimiento adquirido por el líder
					Pocas oportunidades de crecimiento	Impacto anímico negativo sobre el equipo del trabajo
					Falta de motivación y capacitación en el proceso	Sobrecostos en la ejecución del proyecto.
					Malas relaciones laborales - personales	Asignación o búsqueda de nuevos recursos que suplan el rol
						Mala imagen de la empresa
R-3	Tecnológico	Ejecución	Plan de Monitoreo y Control	Pérdida de activos de la información del proyecto	Baja capacidad de almacenamiento de infraestructura tecnológica (equipo de cómputo y otros)	Daño en los medio de almacenamiento
					Fallos en los servidores productivos y de respaldo de la información	Indisponibilidad del servicio de almacenamiento
					Caídas o sobre voltajes de energía	Retrasos en el proyecto a nivel de tiempos
					falta de rutinas de mantenimiento	Reprocesos o esfuerzos para la documentación
					Fallas en las rutinas automáticas de <i>back up</i>	Inconformidad por parte del equipo de trabajo
					Tecnología obsoleta	Sobrecostos en todo el proyecto
					Sabotaje en la infraestructura tecnológica	
					Desastres naturales	
					Error de manipulación en los activos de la información	
R-4	Humano	Ejecución	Plan de Gestión de los Recursos	Falencias en la ejecución del nuevo proceso	Desconocimiento de las funciones a desempeñar	Pérdida de la certificación del calidad del proceso de libranza
					Falencias en el proceso de capacitación del personal sobre cada actividad y funciones a desempeñar	Resultados negativos en los procesos de auditoria del proceso piloto
					Falta de sentido de pertenencia inconformidad con sus labores	Resultados erróneos respecto al rendimiento esperado del proceso
					Disposición frente a las nuevas funciones y resistencia al cambio	Revisión y validación del proceso respecto a lo implementado en el piloto
					Deficiencias en diseño del nuevo proceso	Incumplimiento de la normas que rigen el proceso de libranza
					Sabotaje en el proceso operativo	Reprocesos de capacitación
						Pérdida de valor rentabilidad
						Deserción de clientes
						Mala imagen institucional
						Impacto financiero negativo en los resultados esperados del proyecto para el banco.
R- 5	Humano	Ejecución	Plan de Gestión de los Recursos	No efectividad en la solicitud de requerimientos	Gerente de Proyecto entrega instrucciones imprecisas y poco claras	Subprocesos incompletos o no acordes a la realidad
					Asumir supuestos como ciertos	Generación de entregables fuera de contexto
					No seguir instrucciones entregadas por considerarlas menos acertadas que su conocimiento previo del proceso	Pérdida de tiempo y esfuerzo
					Falencia en la especificidad o detalle de la documentación	Retraso en las actividades
					No aseguramiento de la comprensión por parte del receptor de la información transmitida	Generación de esfuerzo adicionales para hacer de nuevo los entregables
					No haya claridad en los mensajes y manejo adecuado de los términos	Ejecución de actividades fuera del requerimiento
R-6	Técnico	Ejecución	Plan de Gestión de las Adquisiciones	Adquisiciones no presupuestadas en la planeación	Disponibilidad de los entes autorizadores para adquisiciones	Retrasos en los tiempos de ejecución del proyecto
					Falta de proveedores calificados o que brinden los productos o servicios	Retrasos en la ejecución de las actividades dependientes
					Indisponibilidad de los productos por parte del proveedor	Sobrecostos en la ejecución del proyecto.
					Retrasos en las entregas de acuerdo a los plazos pactados	Conflicto de intereses entre contratante y contratista por cese de actividades dependientes de la adquisición
					Errores de precisión en la estimación de los recursos	Credibilidad sobre el proyecto por parte de los interesados
					Daños o averías de los activos o locativas involucrados en el proyecto	Impacto en operación y procesos por no contar no los equipos requeridos
					Saboteos en las herramientas o los equipo de trabajo	Generación de deterioro en la relación con proveedores
					Robos de las herramientas o los equipo de trabajo	Adquisición de producto no idóneos o fuera de los especificaciones de calidad requerida
					Requerimiento de servicios especializados para determinada actividad que no fue cubierta por el personal interno del proyecto.	durante la ejecución se enfrenta a stocks no alineados con el requerimiento del proyecto
						sobrecostos por retiro de personal intempestivamente
R-7	Humano	Planeación	Plan de Gestión de los Recursos	Contar con un equipo de trabajo que conoce el proceso	Gran parte del equipo de trabajo se extrae de la operación actual para el procesamiento de las libranzas	Contar con experiencia y puntos de vista de mejora sobre el proceso
					Selección de los líderes del proceso en cada etapa	Identificación y/o solución de cuellos de botella generados en el procesamiento de la operación
					Conocimiento del procesamiento operativo de las libranzas en sus diferentes etapas	Información actualizada y veras acerca del procesamiento de la operación
					Disposición de trabajo en equipo	Generar mayores expectativas y sentido de pertenencia
					Compromiso con la empresa	

Fuente: Autores

3.1.5.1. Valoración cualitativa de los riesgos

La valoración cualitativa nos permite determinar el grado de impacto y probabilidad de cada uno de los riesgos para así poder determinar su criticidad y definir la prioridad con la cual se van a tratar los riesgos.

Definición de Probabilidad

ANEXO 1. Se define la siguiente escala de calificación de probabilidad para los registra la letra a la cual pertenece el riesgo de acuerdo al criterio de desee tomar, es decir, rango de porcentaje, nivel de impacto o nivel de escala de valoración de la probabilidad en el **PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS**

Definición Impacto Negativo

Los impactos negativos son evaluados y valorados de acuerdo a una serie de criterios como el nivel de impacto, probabilidad de ocurrencia, entre otros, para ver la tabla de criterios evaluación remitirse al **PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS**.

Definición de Impacto Positivo

Se define las variables de evaluación e impacto de los riesgos positivos, donde se evalúan los criterios de acuerdo a los niveles de impacto, porcentajes de ocurrencia o los rangos en porcentaje, ver criterios de evaluación en el **PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS**.

Matriz de Evaluación Cualitativa

Para realizar la correcta valoración cualitativa de los riesgos se presenta a continuación la puntuación entre la probabilidad e impacto, para poder realizar la priorización de los riesgos, ver el detalle de los criterios de evaluación en el **PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS**.

Priorización de los Riesgos

La priorización de los riesgos se realiza de acuerdo al puntaje obtenido en la matriz de probabilidad – impacto, donde se multiplica el valor de la probabilidad por el valor dado al impacto, una vez se ha operado se ordena de manera descendente y se priorizan los riesgos con mayor puntaje, como se muestra en la Tabla 18 Registro de priorización de los riesgos

Tabla 18 Registro de priorización de los riesgos

Priorización de Riesgos

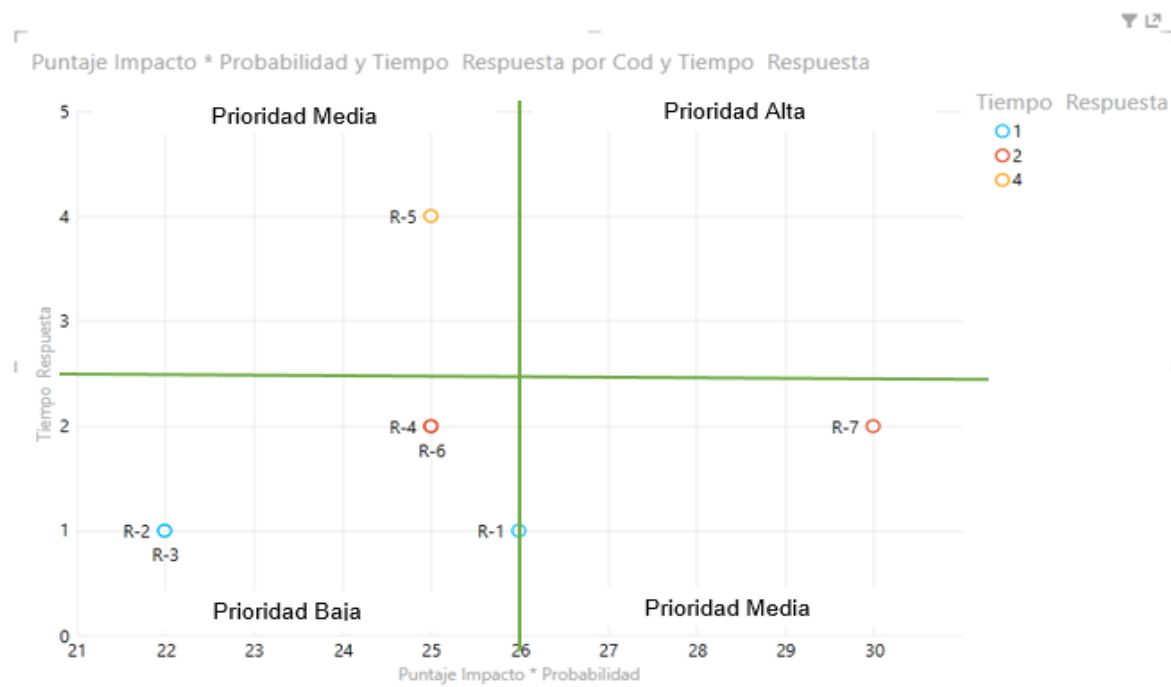
Código	Riesgo Identificado	Probabilidad	Impacto	Puntaje Impacto * Probabilidad	Tiempo Respuesta
R-7	Contar con un equipo de trabajo que conoce el proceso	Muy Alto	Muy Alto	30	3
R-1	Cese de actividades laborales por parte de los trabajadores de la célula piloto del proceso operativo de la libranza del Banco Popular	Bajo	Alto	26	4
R-6	Adquisiciones no presupuestadas en la planeación	Alto	Alto	25	3
R-5	No efectividad en la solicitud de requerimientos	Alto	Alto	25	1
R-4	Falencias en la ejecución del nuevo proceso	Alto	Alto	25	3
R-3	Pérdida de activos de la información del proyecto	Medio	Medio	22	4
R-2	Deserción del recurso humano líder de la operación	Medio	Medio	22	4

Fuente: Autores

Adicional a la priorización de los riesgos se evaluó la probabilidad – impacto y los riesgos, con estos valores obtenidos se pudo ubicar en los cuadrantes cada ver cuáles de ellos requieren de mayor atención y tratamiento, ver

Ilustración 39 Evaluación de la urgencia de los riesgos.

Evaluación de la Urgencia



Fuente: Autores

Categorización de riesgos en el ciclo de vida del proyecto

Se categoriza los riesgos identificándolos en las etapas del ciclo de vida del proyecto y estableciendo su relación con los paquetes de trabajo de la WBS, ver Tabla 19 Categorización de los riesgos en el ciclo de vida del proyecto y sus paquetes de trabajo

Tabla 19 Categorización de los riesgos en el ciclo de vida del proyecto y sus paquetes de trabajo

Categorización de Riesgos en el ciclo de vida del proyecto					
Inicio	Planificación		Ejecución		Cierre
	Riesgo	Paquetes de trabajo	Riesgo	Paquetes de trabajo	
N.A.	Contar con un equipo de trabajo que conoce el proceso	1.1 Caso de Negocio 1.1.2 Estudios Impacto Social 1.1.2.1.1 Clientes Internos	Cese de actividades laborales por parte de los trabajadores de la célula piloto del proceso operativo de la libranza del Banco Popular	1.4 Implementación 1.4.1 Célula Piloto 1.4.1.3 Estabilización Piloto	N.A.
			Adquisiciones no presupuestadas en la planeación	1.3 Compras y Contratación 1.3.1.1 Adecuaciones 1.3.1.1.1 Infraestructura Física 1.3.1.1.2 Infraestructura Tecnológica	
			No efectividad en la solicitud de requerimientos	1.4 Implementación 1.4.2 Formación y Comunicación 1.4.2.1 Entrenamiento	
			Falencias en la ejecución del nuevo proceso	1.4 Implementación 1.4.1 Célula Piloto 1.4.1.1 Proceso 1.4.1.1.2. Estandarización de Actividades	
			Deserción del recurso humano líder de la operación	1.4 Implementación 1.4.2 Formación y Comunicación 1.4.2.1 Entrenamiento	
Pérdida de activos de la información del proyecto					

Fuente: Autores

3.1.5.2. Análisis cuantitativo de los riesgos

La valoración cuantitativa de los riesgos se realiza con la herramienta @Risk, la cual permite realizar las simulaciones de Montecarlo de los posibles escenarios dados por la recolección de tres valores (optimista, esperado y pesimista), los cuales tienen como fuente la consulta de tres expertos, quienes evalúan a criterio de su conocimiento y experiencia, ellos evalúan cada uno de los riesgos y dan su cuantificación.

El análisis realizado en la herramienta toma los tres valores estimados por los expertos y les da una calificación de certeza y credibilidad de 1 a 3 (1 menos creíble, 2 creíble y 3 más creíble), de acuerdo a ello se realiza la ponderación de los valores monetarios (pesos colombianos COP) y en unidades de tiempo (horas), definiendo así las salidas y los tres puntos de evaluación de acuerdo a los sigmas 1, 2 y 3.

Los resultados de la simulación nos permiten determinar los valores monetarios de contingencia y la reserva de gerencia que se deben incluir en el proyecto y la estimación de los tiempos que impactarían negativa o positivamente el cronograma del proyecto.

A continuación se presenta un resumen de las gráficas y los valores capturados de entrada y salida de las simulaciones a nivel de impactos en costos y tiempos de los riesgos identificados, ver **Tabla 20** Tabla 20 Resultados de las entradas del modelo Montecarlo en @Risk

Resultado de las entradas de modelo de simulación

Se realizó la simulación de Montecarlo en la herramienta @Risk, de la cual los valores ingresados y el modelo seleccionado de análisis triangular de riesgos nos permitió determinar las siguientes entradas, ver Tabla 20 Resultados de las entradas del modelo Montecarlo en @Risk

Tabla 20 Resultados de las entradas del modelo Montecarlo en @Risk

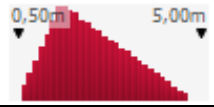
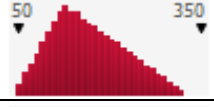
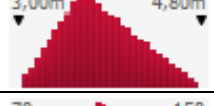
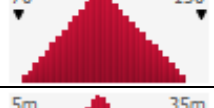
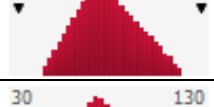
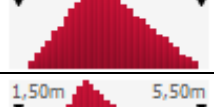
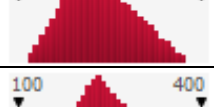
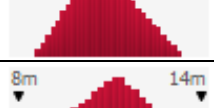

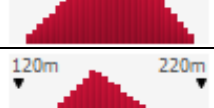




Resultados de entradas de @RISK									
Ejecutado por: Alejandro Urrego Marroquín									
Fecha: domingo, 18 de Octubre de 2015 1:34:20 p. m.									
Nombre	Hoja de cálculo	Celda	Gráfico	Mín.	Media	Máx.	50%	95%	Errores
Categoría: Monetario									
Monetario / Salida Simulación Montecarlo	R-1	E20		\$ 767.097	\$ 2.347.094	\$ 4.584.870	\$ 2.228.896	\$ 3.888.878	0
Monetario / Salida Simulación Montecarlo	R-2	E16		\$ 3.112.668	\$ 3.827.788	\$ 4.732.739	\$ 3.792.082	\$ 4.445.110	0
Monetario / Salida Simulación Montecarlo	R-3	E16		\$ 10.004.260	\$ 19.888.640	\$ 31.276.710	\$ 19.548.500	\$ 27.814.270	0
Monetario / Salida Simulación Montecarlo	R-4	E16		\$ 1.877.062	\$ 3.333.322	\$ 5.093.383	\$ 3.267.536	\$ 4.538.793	0
Monetario / Salida Simulación Montecarlo	R-5	E16		\$ 8.018.736	\$ 11.100.020	\$ 13.987.370	\$ 11.144.100	\$ 13.144.350	0
Monetario / Salida Simulación Montecarlo	R-6	E16		\$ 121.899.700	\$ 167.220.800	\$ 215.025.700	\$ 166.320.200	\$ 200.706.300	0
Monetario / Salida Simulación Montecarlo	R-7	E16		\$ 31.038.060	\$ 76.942.260	\$ 111.552.000	\$ 79.031.230	\$ 102.456.600	0
Categoría: Tiempo									
Tiempo / Salida Simulación Montecarlo	R-1	E21		61	170	316	163	270	0
Tiempo / Salida Simulación Montecarlo	R-2	E17		75	108	141	108	132	0
Tiempo / Salida Simulación Montecarlo	R-3	E17		40	80	125	78	111	0
Tiempo / Salida Simulación Montecarlo	R-4	E17		140	245	362	242	325	0
Tiempo / Salida Simulación Montecarlo	R-5	E17		646	888	1.116	892	1.051	0
Tiempo / Salida Simulación Montecarlo	R-6	E17		163	223	303	219	279	0
Tiempo / Salida Simulación Montecarlo	R-7	E17		65,8156	151,11	214,45	155,52	197,83	0

Fuente: Autores

Resultado de las salidas de simulación del modelo de Montecarlo

Al realizar la simulación de Montecarlo en la herramienta @Risk, se generaron los valores probabilísticos de los modelos de los cuales se obtuvo los siguiente resultado, ver Tabla 21 Resultados de las salidas del modelo Montecarlo en @Risk

Tabla 21 Resultados de las salidas del modelo Montecarlo en @Risk

Resultados de salidas de @RISK									
Ejecutado por: Alejandro Urrego Marroquín									
Fecha: domingo, 18 de Octubre de 2015 1:34:29 p. m.									
Nombre	Hoja de cálculo	Celda	Gráfico	Mín.	Media	Máx.	50%	95%	Errores
Monetario / Salida Simulación Montecarlo	R-1	E20		\$ 767.097	\$ 2.347.094	\$ 4.584.870	\$ 2.228.896	\$ 3.888.878	0
Tiempo / Salida Simulación Montecarlo	R-1	E21		61	170	316	163	270	0
Monetario / Salida Simulación Montecarlo	R-2	E16		\$ 3.112.668	\$ 3.827.788	\$ 4.732.739	\$ 3.792.082	\$ 4.445.110	0
Tiempo / Salida Simulación Montecarlo	R-2	E17		75	108	141	108	132	0
Monetario / Salida Simulación Montecarlo	R-3	E16		\$ 10.004.260	\$ 19.888.640	\$ 31.276.710	\$ 19.548.500	\$ 27.814.270	0
Tiempo / Salida Simulación Montecarlo	R-3	E17		40	80	125	78	111	0
Monetario / Salida Simulación Montecarlo	R-4	E16		\$ 1.877.062	\$ 3.333.322	\$ 5.093.383	\$ 3.267.536	\$ 4.538.793	0
Tiempo / Salida Simulación Montecarlo	R-4	E17		140	245	362	242	325	0
Monetario / Salida Simulación Montecarlo	R-5	E16		\$ 8.018.736	\$ 11.100.020	\$ 13.987.370	\$ 11.144.100	\$ 13.144.350	0
Tiempo / Salida Simulación Montecarlo	R-5	E17		646	888	1.116	892	1.051	0
Monetario / Salida Simulación Montecarlo	R-6	E16		\$ 121.899.700	\$ 167.220.800	\$ 215.025.700	\$ 166.320.200	\$ 200.706.300	0
Tiempo / Salida Simulación Montecarlo	R-6	E17		163	223	303	219	279	0
Monetario / Salida Simulación Montecarlo	R-7	E16		\$ 31.038.060	\$ 76.942.260	\$ 111.552.000	\$ 79.031.230	\$ 102.456.600	0
Tiempo / Salida Simulación Montecarlo	R-7	E17		65,81	151,11	214,45	155,52	197,83	0

Fuente: Autores

El análisis de las simulaciones generadas en @Risk del modelo de Montecarlo determinó generar las provisiones así, ver Tabla 22 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-1, Tabla 23 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-2, Tabla 24 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-3, Tabla 25 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-4, Tabla 26 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-5, Tabla 27 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-6 y Tabla 28 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-7:

Tabla 22 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-1

R-1 Cese de actividades laborales por parte de los trabajadores de la célula piloto del proceso operativo de la libranza del Banco Popular	Salida Simulación Montecarlo	Media	Desviación Estándar	Rango para el 68%		Rango para el 95%		Rango para el 99%	
Monetario	\$ 2.347.222	\$ 2.347.220	\$ 843.427	\$ 1.503.792	\$ 3.190.647	\$ 660.365	\$ 4.034.074	-\$ 183.062	\$ 4.877.502
Tiempo	170	217	69	148	285	79	354	11	423
VALORES ESTIMADOS RIESGO R-1									
Contingencia Monetaria		\$ 2.347.222							
Incremento de Tiempos (horas)		170							

Fuente: Autores

Tabla 23 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-2

R-2 Deserción del recurso humano líder de la operación	Salida Simulación Montecarlo	Media	Desviación Estándar	Rango para el 68%		Rango para el 95%		Rango para el 99%	
Monetario	\$ 3.827.778	\$ 4.400.016	\$ 414.592	\$ 3.985.424	\$ 4.814.607	\$ 3.570.832	\$ 5.229.199	\$ 3.156.241	\$ 5.643.791
Tiempo	108	108	14	94	122	80	136	66	150
VALORES ESTIMADOS RIESGO R-2									
Contingencia Monetaria		\$ 3.827.778							
Incremento de Tiempos (horas)		108							

Fuente: Autores

Tabla 24 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-3

R-3 Pérdida de activos de la información del proyecto	Salida Simulación Montecarlo	Media	Desviación Estándar	Rango para el 68%		Rango para el 95%		Rango para el 99%	
Monetario	\$ 19.888.889	\$ 19.889.009	\$ 4.527.034	\$15.361.974	\$ 24.416.043	\$10.834.940	\$ 28.943.078	\$ 6.307.906	\$ 33.470.112
Tiempo	80	80	18	61	98	43	116	25	134
VALORES ESTIMADOS RIESGO R-3									
Contingencia Monetaria		\$ 19.888.889							
Incremento de Tiempos (horas)		80							

Fuente: Autores

Tabla 25 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-4

R-4 Falencias en la ejecución del nuevo proceso	Salida Simulación Montecarlo	Media	Desviación Estándar	Rango para el 68%		Rango para el 95%		Rango para el 99%	
Monetario	\$ 3.333.333	\$ 3.333.359	\$ 679.752	\$ 2.653.607	\$ 4.013.111	\$ 1.973.855	\$ 4.692.862	\$ 1.294.104	\$ 5.372.614
Tiempo	245	245	46	199	291	152	337	106	384
VALORES ESTIMADOS RIESGO R-4									
Contingencia Monetaria		\$ 3.333.333							
Incremento de Tiempos (horas)		245							

Fuente: Autores

Tabla 26 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-5

R-5 No efectividad en la solicitud de requerimientos	Salida Simulación Montecarlo	Media	Desviación Estándar	Rango para el 68%		Rango para el 95%		Rango para el 99%	
Monetario	\$ 11.100.000	\$ 11.100.095	\$ 1.254.871	\$ 9.845.223	\$12.354.966	\$ 8.590.352	\$ 13.609.838	\$ 7.335.481	\$ 14.864.709
Tiempo	888	888	100	788	988	687	1.089	587	1.189
VALORES ESTIMADOS RIESGO R-5									
Contingencia Monetaria		\$ 11.100.000							
Incremento de Tiempos (horas)		888							

Fuente: Autores

Tabla 27 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-6

R-6 Adquisiciones no presupuestadas en la planeación	Salida Simulación Montecarlo	Media	Desviación Estándar	Rango para el 68%		Rango para el 95%		Rango para el 99%	
Monetario	\$ 167.222.222	\$167.221.937	\$19.451.371	\$147.770.566	\$186.673.309	\$ 128.319.195	\$ 206.124.680	\$ 108.867.824	\$ 225.576.052
Tiempo	223	223	31	192	253	161	284	130	315
VALORES ESTIMADOS RIESGO R-6									
Contingencia Monetaria		\$ 167.222.222							
Incremento de Tiempos (horas)		223							

Fuente: Autores

Tabla 28 Análisis de los rangos de los percentiles 68, 95 y 99 del Riesgo R-7

R-7 Contar con un equipo de trabajo que conoce el proceso	Salida Simulación Montecarlo	Media	Desviación Estándar	Rango para el 68%		Rango para el 95%		Rango para el 99%	
Monetario	\$ 76.944.444	\$ 76.942.253	\$ 17.327.503	\$ 59.614.750	\$ 94.269.755	\$ 42.287.248	\$ 111.597.258	\$ 24.959.745	\$ 128.924.760
Tiempo	151	223	31	192	253	161	284	130	315
VALORES ESTIMADOS RIESGO R-7									
Valor Estimado Ganar		\$ 76.944.444							
Valor Estimado Ganar Tiempos (horas)		151							

Fuente: Autores

A continuación se presenta el resumen de los montos monetarios a ser llevados al presupuesto en las cuentas de contingencia, ver Tabla 29 Resumen montos de contingencia y cuantificación en tiempos de riesgos positivos y negativos.

Tabla 29 Resumen montos de contingencia y cuantificación en tiempos de riesgos negativos y positivos

Valor Contingencia Monetaria y Estimado Impacto Materialización del Riesgo Reserva Gerencia y Tiempos	Contingencia Monetaria	Incremento de Tiempos (horas)
R-1 Cese de actividades laborales por parte de los trabajadores de la célula piloto del proceso operativo de la libranza del Banco Popular	\$ 2.347.222	170
R-2 Deserción del recurso humano líder de la operación	\$ 3.827.778	108
R-3 Pérdida de activos de la información del proyecto	\$ 19.888.889	80
R-4 Falencias en la ejecución del nuevo proceso	\$ 3.333.333	245
R-5 No efectividad en la solicitud de requerimientos	\$ 11.100.000	888
R-6 Adquisiciones no presupuestadas en la planeación	\$ 167.222.222	223
TOTAL RUBROS	\$ 207.719.444	1.713
Valor Ganado Monetaria y Estimado Valor Ganado Tiempo	Valor Ganado Monetaria	Valor Ganado Tiempos (horas)
R-7 Contar con un equipo de trabajo que conoce el proceso	\$ 76.944.444	151
TOTAL RUBROS	\$ 76.944.444	151

Fuente: Autores

3.1.5.3. Planificar la respuesta a los riesgos

Una vez identificados y evaluados de forma cualitativa y cuantitativa los riesgos con el equipo de trabajo del proyecto, se debe definir la acción de tratamiento para evitar la materialización de los riesgos negativos y/o potencialización de los riesgos positivos en la ejecución del proyecto; se debe establecer los responsables, tiempos de respuesta, los indicadores de medición y a quién se debe reportar.

En el proyecto se tienen en cuenta las siguientes estrategias para riesgos negativos:

- ✓ Evitar: Elimina el riesgo, proteger los objetivos del impacto y cambiar el objetivo que está en peligro.
- ✓ Transferir: Pasar las consecuencias del riesgo a un tercero, se elimina el riesgo se pasa a otro la responsabilidad de su gestión.
- ✓ Mitigar: Reducir la probabilidad y/o consecuencias de un riesgo
- ✓ Aceptar: Aceptación Activa: Reserva de contingencia o de Gerencia, Aceptación Pasiva: No desarrolla ninguna acción.

En el proyecto se tienen en cuenta las siguientes estrategias para riesgos positivos

- ✓ Explotar: Aprovechar una oportunidad, eliminar la incertidumbre asociada al riesgo positivo haciendo que la oportunidad suceda.
- ✓ Compartir: Asignar la oportunidad a un tercero.
- ✓ Mejorar: Modifica el tamaño de la oportunidad mediante el aumento de la probabilidad o incremento del impacto.
- ✓ Aceptar: Existen dos conceptos de aceptación, el primero la aceptación activa, que incluye el rubro en la reserva de contingencia o de gerencia y la segunda que es la aceptación pasiva, la cual no toma o desarrollar una acción.

Las acciones de tratamiento se registraron en la matriz RAM utilizada en la cualificación de los riesgos, a continuación se presenta la matriz completa con los riesgos cualificados y el detalle de los tratamientos, ver Tabla 30 Matriz de Evaluación Cualitativa (Impacto y Probabilidad) de los Riesgos y Plan de Tratamiento

Tabla 30 Matriz de Evaluación Cualitativa (Impacto y Probabilidad) de los Riesgos y Plan de Tratamiento

MATRIZ DE EVALUACIÓN CUALITATIVA (IMPACTO Y PROBABILIDAD) DE LOS RIESGOS Y PLAN DE TRATAMIENTO																			
PROYECTO		PROY 001	GERENCIA DEL PROYECTO				OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO DE LA LIBRANZA EN BANCO POPULAR EN BOGOTÁ												
MEDIDAS DE VALORACIÓN GLOBAL: MA - Muy Alto ≥ 28, A - Alto 24 - 27, M - Medio 17 - 23, B - Bajo 6 - 16, I - Insignificante 1 - 5 TIEMPO RESPUESTA: 4 - Inmediato, 3 - Alto 1 a 2 días, 2 - Medio 3 a 4 días, 1 - Bajo 5 días																			
RIESGO			VALORACIÓN DE IMPACTO Y PROBABILIDAD								PLAN DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS								
No	CATEGORIA	RIESGO	PERSONAS	DANOS A INSTALACIONES	AMBIENTAL	ECONOMICOS (COSTOS)	TIEMPO	IMAGEN Y CLIENTES	EQUIPO DE TRABAJO	VALORACION IMPACTO / PROBABILIDAD	VALORACIÓN GLOBAL	PLAN DE RESPUESTA	ACCIÓN DE TRATAMIENTO	RESPONSABLES	TIEMPO RESPUESTA	INDICADORES DISPARADORES	MÉTRICAS	¿A QUIÉN SE REPORTA?	PERIODICIDAD
R-1	Humano	Cese de actividades laborales por parte de los trabajadores de la célula piloto del proceso operativo de la libranza del Banco Popular	1B	4B	0B	5B	3B	2B	5B	26	A	Mitigar	1. Socialización efectiva acerca de los beneficios y bondades del proyecto. 2. Reubicación de personal del proceso anterior al proceso optimizado; no hay reducción de personal. 3. Revisión de acuerdos actuales entre banco y sindicato. 4. Capacitaciones sobre nuevas funciones y roles a desempeñar en el proceso optimizado de la libranza	Vicepresidencia de talento humano	4 - Inmediato	1. Total No. personas que presentan quejas / Total No. personas del proyecto.	>= 30 %	- Vicepresidente de Operaciones. - Gerente de Proyecto	Mensual
R-2	Humano	Deserción del recurso humano líder de la operación	0C	0C	0C	4C	4C	1C	3C	22	M	Mitigar	1. Incentivos de cumplimiento de metas en tiempos y actividades. 2. Capacitaciones sobre nuevas funciones y roles a desempeñar en el proceso de optimización de la libranza. 3. Campañas de sentido de pertenencia y compromiso 4. Capacitaciones o actividades de trabajo en equipo y efectiva en las comunicaciones. 5. Capacitaciones o actividades de liderazgo. 6. Reconocimiento público como empleado del mes y generador de innovación 7. Aplicación de encuestas de satisfacción y autoevaluación 8. Evaluación de desempeño 9. Registro de actividades bitácora semanal	Vicepresidencia de talento humano	4 - Inmediato	1. No. Encuestados insatisfechos / Total Encuestados 2. Por persona; No. Actividades cumplidas / Total de actividades programadas 3. Resultado de evaluación de desempeño / Puntaje máximo de la evaluación	1. >=20% 2. <= 90% 3. <=90%	- Líder de cada proceso - Gerente de Proyecto	1. Mensual 2. Semanal 3. Mensual
R-3	Tecnológico	Pérdida de activos de la información del proyecto	0C	3C	2C	3C	4C	2C	4C	22	M	Mitigar	1. Planes y ejecución de mantenimiento preventivo de las plataformas de información. 2. Activación de plan de contingencia y restauración de la información en punto remoto. 3. Planes de Ejecución de mantenimiento preventivo de la infraestructura tecnológica. 4. Administración, monitoreo y control de los medios de almacenamiento. 5. Realizando pruebas de restauración de la información. 6. Políticas de autorización y privilegios sobre los activos de información. 7. Capacitación sobre las políticas de uso de los medios de almacenamiento y disposición 8. Lista de chequeo monitoreo y control de estado medios de almacenamiento.	Líder funcional de informática	4 - Inmediato	1. No. Mantenimientos realizados / Total mantenimiento programados 2. Variación = 1- (estado de actual de medio de almacenamiento / estado mes anterior). 3. Logs procesos automáticos de <i>back ups</i> , No. Errores en el proceso 4. No. Pruebas de restauración / Total pruebas programadas. 5. No. Capacitaciones de políticas / Total ingreso personal al proyecto.	1. <= 50% 2. >=20% 3. >=3 4. <=80% 5. <=95%	- Gerente de Proyecto	1. Mensual 2. Mensual 3. Quincenal 4. Mensual 5. Mensual

MEDIDAS DE VALORACIÓN GLOBAL: MA - Muy Alto ≥ 28, A - Alto 24 - 27, M - Medio 17 - 23, B - Bajo 6 - 16, I - Insignificante 1 - 5 TIEMPO RESPUESTA: 4 - Inmediato, 3 - Alto 1 a 2 días, 2 - Medio 3 a 4 días, 1 - Bajo 5 días																			
RIESGO			VALORACIÓN DE IMPACTO Y PROBABILIDAD								PLAN DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS								
No	CATEGORÍA	RIESGO	PERSONAS	DAÑOS A INSTALACIONES	AMBIENTAL	ECONOMICOS (COSTOS)	TIEMPO	IMAGEN Y CLIENTES	EQUIPO DE TRABAJO	VALORACION IMPACTO / PROBABILIDAD	VALORACIÓN GLOBAL	PLAN DE RESPUESTA	ACCIÓN DE TRATAMIENTO	RESPONSABLES	TIEMPO RESPUESTA	INDICADORES DISPARADORES	MÉTRICAS	¿A QUIÉN SE REPORTA?	PERIODICIDAD
R-4	Humano	Falencias en la ejecución del nuevo proceso	0D	1D	1D	4D	3D	2D	4D	25	A	Mitigar	1. Capacitación sobre roles y funciones a realizar en el proceso optimizado. 2. Evaluación de las capacitaciones y conocimientos adquiridos 3. Acompañamiento en el desarrollo de las actividades durante el proceso de aprendizaje. 4. Validación de actividades críticas del proceso anterior versus el proceso optimizado.	- Líderes de procesos	3 - Alto	1. No. Capacitaciones / Total capacitaciones programadas 2. Resultado de las evaluaciones de capacitaciones asistidas 3. Lista de chequeo de actividades críticas del proceso operativo de libranza. 4. Lista de chequeo actividades a desarrollar en proceso acompañado	1. <=90% 2. <= 85% 3. < 100% 4. < 100%	- Gerente de Proyecto	1. Mensual 2. Mensual 3. Diario 4. Mensual
R-5	Humano	No efectividad en la solicitud de requerimientos	0D	0D	0D	3D	4D	1D	3	25	A	Mitigar	1. Creación de diccionario de términos 2. Retroalimentación del mensaje transmitido 3. Realizar actas de reuniones 4. Realizar seguimiento a los compromisos adquiridos en las reuniones 5. Documentar los requerimientos o necesidades sin ambigüedades	- Líderes de procesos. - Gerente de Proyecto - Departamento de comunicación y desarrollo organizacional	1 - Bajo	1. No. Compromisos cumplidos / Total compromisos adquiridos. 2. No. Reprocesos realizados / Total operaciones realizadas	1. >=30% 2. >=20%	- Vicepresidente de Operaciones.	1. Semanal 2. Diario
R-6	Técnico	Adquisiciones no presupuestadas en la planeación	0C	2C	1D	3D	4D	1C	4C	25	A	Mitigar	1. Comparación de recursos requeridos en proyectos similares en la organización. 2. Mantener actualizado el inventario de registro de proveedores y su evaluación en tiempos de respuesta, calidad y negociaciones. 3. Tener asociado el proveedor y su catálogo de productos. 4. Mantener reuniones de seguimiento y alineamiento de las políticas del área de adquisiciones, posibilidad de escalamiento a negociación como grupo empresarial. 5. Realizar seguimiento de las órdenes de compra realizadas. 6. Aplicación de métodos de gestión de cambios o recursividad del equipo de trabajo. 7. Definir partidas contingentes para las actividades de mayor incertidumbre. 8. Definir con abastecimiento con un plan de adquisiciones prioritarias o plan de emergencia para acceder rápido a los recursos requeridos.	- Departamento abastecimiento estratégico. - Gerente de proyecto	3 - Alto	1. No. Recursos adquiridos por proceso de emergencia / Total de recursos adquiridos 2. No. Pedidos no cumplidos / Total de pedidos recibidos	1. >=10% 2. >= 10%	- Vicepresidente de Operaciones. - Vicepresidente de talento humano - Delegado del área de abastecimiento Grupo AVAL	1. Quincenal 2. Quincenal
R-7	Humano	Contar con un equipo de trabajo que conoce el proceso	5E	0E	0E	4E	5E	3E	5C	30	MA	Explotar	1. Gestionar un plan de salud organizacional, enfoque al desarrollo e inclusión de las personas con el éxito de la compañía, resultados por objetivos. 2. Incentivar y gestionar el trabajo en equipo, para construir procesos eficientes para gestionar sus intereses y autosatisfacción. 3. Acompañamiento de personal especializado para facilitar la participación activa y propositiva dentro de un equipo de trabajo. 4. Desarrollar planes de incentivos por generación de resultados en función de objetivos.	- Equipo de gestión humana. - Director riesgo operativo. - Director de procesos	3 - Alto	1. Promedio de los rendimientos de las personas indexadas al proyecto. 2. Análisis del Valor Ganado de presupuesto y cronograma	1. <= 90% 2. <= 0%	- Vicepresidente de Operaciones. - Vicepresidente de talento humano - Presidente	Diario

Fuente: Autores

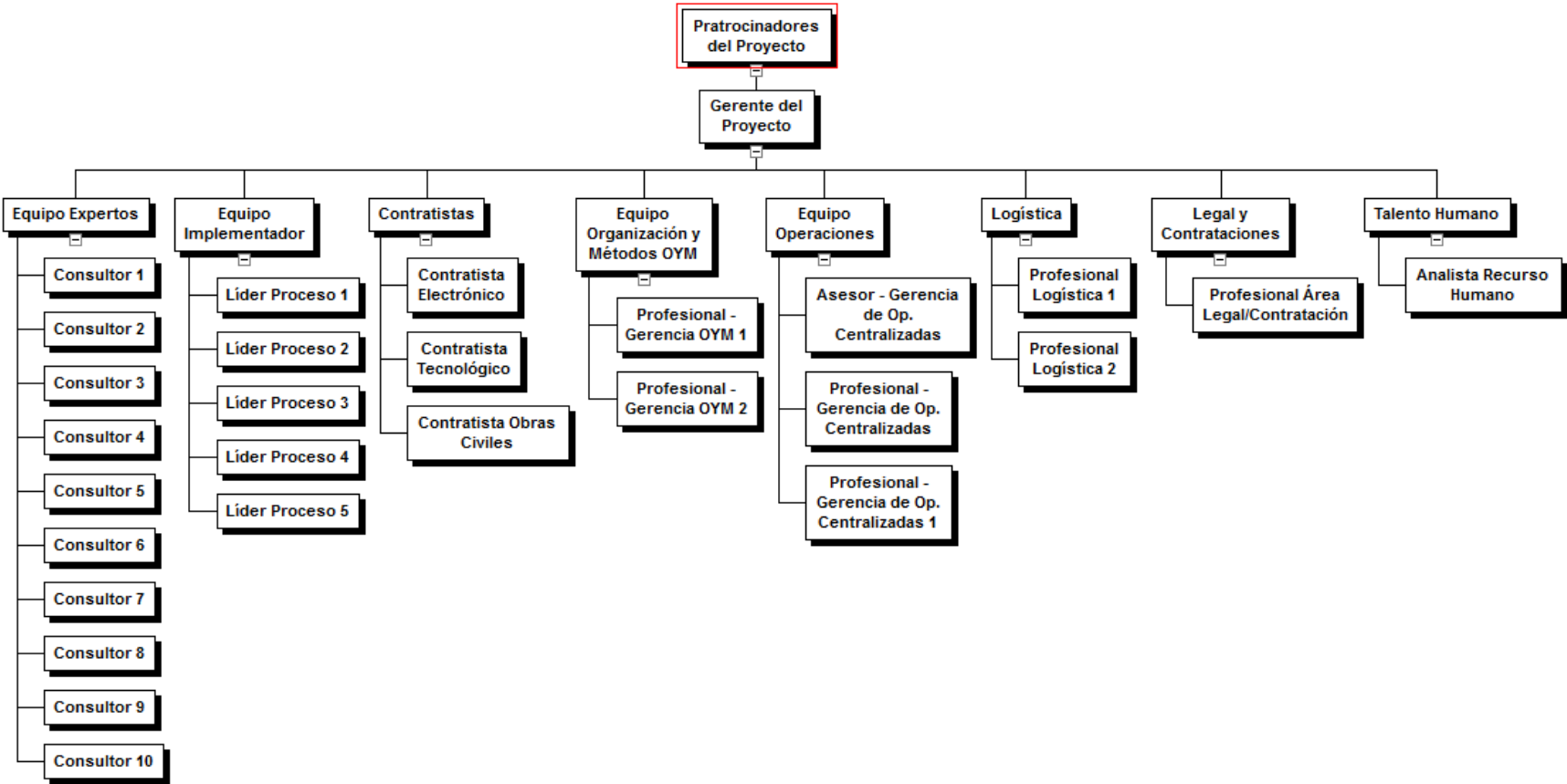
3.1.6. Organización

El proyecto debe estar regido por una estructura del proyecto que brinde las directrices de responsabilidades y reporte de información, para ello se presenta a continuación la estructura organizacional y de responsabilidad.

3.1.6.1. Estructura organizacional -OBS-

El proyecto cuenta con la estructura organizacional que define los responsables que van a ejecutar las actividades o dueños de los paquetes de trabajo, ver **¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida.**

Ilustración 40 Estructura de Desagregación de la Organización



Fuente: Autores

3.1.6.2. Matriz de responsabilidades -RACI-

La matriz de responsabilidades define el nivel de compromiso, información y expectativa que tiene cada uno de los interesados con el proyecto, para determinar éste nivel de responsabilidad se complementa con el plan de gestión de interesados, el cual determina el nivel en el que se encuentra cada uno de los interesados y las responsabilidades de los mismos.

Para conocer el detalle de las responsabilidades se debe remitir a la **MATRIZ DE RESPONSABILIDADES RACI** y al **PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS**

3.2. PLANES DEL PROYECTO

Los planes del proyecto son las cartas de navegación de la ejecución del proyecto, su objetivo es determinar los lineamientos y criterios que deben ser tenidos en cuenta en el transcurso del desarrollo de las actividades del proyecto desde el inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre, a continuación se desarrolla el **PLAN DE GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO**

3.2.1. Plan de Integración del Proyecto

El plan de integración nos da el plan general del proyecto, nos detalla el ciclo de vida del proyecto, las actas de inicio, la gestión de cada área del conocimiento, define las herramientas y técnicas a usar, cómo gestionar las líneas base y la manera de analizar las desviaciones presentes, para ver al detalle remitirse al **PLAN DE GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO.**

3.3. PLANES SUBSIDIARIOS DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO

Los planes subsidiarios de las áreas del conocimiento detallan el desarrollo del proyecto en cada uno de los siguientes planes:

3.3.1. Plan de gestión del alcance

La gestión del alcance delimita el trabajo a realizar y desglosa el mismo en la estructura desagregación del trabajo, deja plasmado todo lo que se incluye en el proyecto, para ver el detalle remitirse al **PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE**

3.3.2. Plan de gestión del tiempo

La gestión del tiempo determinar el tiempo necesario para culminar el proyecto, nos da las duraciones para asegurar que el proyecto termine en las fechas establecidas, para ver el detalle remitirse al **PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO**

3.3.3. Plan de gestión de los costos

La gestión de los costos determina el valor del proyecto a través de la planificación de los recursos, estimación de los costos, permitiendo definir los presupuestos aprobados y el control del mismo en la ejecución del proyecto, para ver el detalle remitirse al

PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS

3.3.4. Plan de gestión de la calidad

La gestión de la calidad nos da las pautas y requerimientos normativos que se deben cumplir para garantizar la satisfacción del cliente, de los estándares y del objetivo o productor a obtener, para nuestro caso un proceso operativo de libranza óptimo, para ver el detalle remitirse al **PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

3.3.5. Plan de gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos nos permite definir la forma en la cual vamos a contratar, desarrollar e integrar los recursos al trabajo en equipo requerido en el proyecto, también nos permite definir los métodos de evaluación, seguimiento y corrección con el fin de mantener la armonía, la motivación y un excelente ambiente laboral, para ver el detalle remitirse al **PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

3.3.6. Plan de gestión de las comunicaciones

La gestión de las comunicaciones nos permite definir las responsabilidades, canales, información y periodicidad en el cual se deben transmitir mensajes claros del estado del proyecto y cualquier otro tipo de información que esté vinculado al mismo, para ver el detalle remitirse al **PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES**.

3.3.7. Plan de gestión de los riesgos

La gestión de los riesgos es uno de los planes de mayor impacto en el proyecto, debido a que analiza cada uno de los planes subsidiarios aquí mencionados con el fin de detectar probables riesgos que impactarían el proyecto de manera negativa o positiva, adicional a ello nos permite generar los rubros contingentes para dar respuesta a los riesgo materializados, es de suma importancia llevar a cabo un monitoreo constante y la aplicación de las medidas de prevención sobre los mismos, para ver el detalle remitirse al **PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS**

3.3.8. Plan de gestión de las adquisiciones

La gestión de las adquisiciones nos permite asegurar la disponibilidad de los recursos materiales o de servicios necesarios para llevar a cabo el proyecto, permite administrar los proveedores y generar una relación de confianza entre las dos partes, para ver el detalle remitirse al **PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES**.

3.3.9. Plan de gestión de los interesados

La gestión de los interesados permite identificar cada uno de los grupos, personas o entes que tienen algún vínculo o que se ven afectados con la realización del proyecto. Una vez identificados los interesados se procede a evaluar sus intereses, responsabilidades, impactos, actitud y participación en el proyecto, para ver el detalle de cómo se gestionaran los interesados remitirse al **PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS**.

3.4. PLANES AUXILIARES DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO

Los planes auxiliares permiten dar alcance a aquellas áreas que son particulares en cada uno de los proyectos dependiendo de su enfoque y estructuración, para el proyecto se incluye el plan correspondiente a la gestión del cambio y la mejora de los procesos, a continuación se desarrolla cada uno de ellos.

3.4.1. Plan de gestión del cambio

El plan de gestión de cambios permite determinar el tratamiento que se debe seguir a aquellas situaciones que determinen un ajuste en cualquiera de las partes del proyecto, estos cambios se pueden dar a nivel de las actividades y de la documentación, es claro que cualquier cambio debe ser revisado y justificado con el fin de poder avalar su ajuste en las partes implicadas, para ver el detalle remitirse al **PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO**.

3.4.2. Plan de mejora de los procesos

El objetivo principal y razón de ser del proyecto es la optimización o reingeniería del proceso operativo de la libranza, por lo cual se requiere la elaboración del plan de mejora de procesos, en el cual se muestra el proceso actual, los interesados, sus métricas, la metodología y herramientas a usar y por último el modelo propuesto para mejorar el proceso, con el fin de ampliar al detalle se debe remitir al **PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS**

3.5. PLAN DE SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de los proyectos y en general de todas las compañías busca el equilibrio entre sostenibilidad social, ambiental y económica, en el entorno en que se desarrolla e interactúa, para ello es importante que se implementen medidas y acciones con el fin de lograr la reducción de los factores que afectan los tres ámbitos de la sostenibilidad, definiendo el plan de sostenibilidad, el cual detalla los objetivos, las herramientas, las mediciones y el control que se implementará, ver **Plan de Sostenibilidad**.

BIBLIOGRAFÍA

- ANIF. (Septiembre de 2013). *www.anif.co*. Obtenido de http://anif.co/sites/default/files/uploads/Anif-pensiones0913_0.pdf
- Asobancaria. (2014). *Asobancaria*. Obtenido de Asobancaria: http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/juridico_legal/marco_juridico_del_sector_financiero_colombiano/normatividad_aplicable
- Balaguer, C., & Manuel. (s.f.). *La nueva versión ISO 27001:2013 Un cambio en la integración de los sistemas de gestión*. Lima, Perú.
- Banco de la República Banco Central de Colombia. (03 de Abril de 2014). *Banco de la República*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/pref_mar_2014.pdf
- Banco Popular S.A. (Noviembre de 2014). *Estructura de Gestión Banco Popular*. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Banco Popular S.A. (Noviembre de 2014). *Filosofía Institucional Banco Popular*. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Banco Popular S.A. (Noviembre de 2014). *Políticas y Estrategias Internas Banco Popular*. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Bright Hub Inc. (05 de Marzo de 2011). *Bright Hub Project Management*. Obtenido de How and When Use an OBS: <http://www.brighthubpm.com/project-planning/11639-how-and-when-to-use-an-obs/>
- Cádiz, M. C. (20 de Noviembre de 2012). *Slideshare*. Obtenido de Alternativas de Solución y Marco Lógico: <http://es.slideshare.net/makanarko/alternativas-de-solucin-y-marco-lgico>
- Caicedo, L. F. (03-04 de 11 de 2012). *Project Management Institute*. Obtenido de Project Management Institute - America Latina: http://americalatina.pmi.org/~media/files/latam/colombia/2012_co_cruz.aspx
- Calidad PUCP Pontifica Universidad Católica del Perú. (21 de Noviembre de 2012). *SIX SIGMA, ¿Qué significa y por qué es relevante?* Lima, Arequipa, Perú.
- Cariño Garay, R. I. (Julio - Agosto de 2002). *INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ELÉCTRICAS, MÉXICO*. Obtenido de INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ELÉCTRICAS, MÉXICO: <http://www.iie.org.mx/bolISO02/tenden.pdf>
- CEPAL. (2009). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe:

- http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Circle Perfect. (10 de 09 de 2008). *Ruta Crítica vs Cadena Crítica*. Obtenido de Ruta Crítica vs Cadena Crítica: <http://cortinasdehumoenperu.blogspot.com.co/>
- Colodzin, M. (2009). *PMI Virtual Library*. Obtenido de PMI Virtual Library: <http://www.pmi.org/learning/publications-online-library.aspx>
- Colombia, J. (2010). *Justia Colombia*. Obtenido de Justia Colombia: <http://colombia.justia.com/nacionales/constitucion-politica-de-colombia/titulo-xii/capitulo-1/>
- Comunidad Andina. (23 de Julio de 2013). *Comunidad Andina*. Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Prensa.aspx?id=3503&accion=detalle&cat=NP>
- Crown 2008 and Carbon Trust 2008. (2008). Guide to PAS 2050 How to Assess the Carbon Footprint of Good and Services. *Guide to PAS 2050 How to Assess the Carbon Footprint of Good and Services*.
- David DMB. (s.f.). *DAVID Blog*. Obtenido de DAVID Blog: <https://daviddmb.wordpress.com/>
- Departamento Nacional de Planeación. (2009). *Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores*. Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación.
- DNP, D. N. (1993). Sistema Nacional Ambiental – SINA. Bogotá.
- Estadística, D. A. (03 de Enero de 2013). *DANE*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/tecnologia-e-innovacion-alias/encuesta-de-desarrollo-e-innovacion-tecnologica-edit>
- Esterkin, J. (18 de Julio de 2007). *Mejores Proyectos IAAP*. Obtenido de Mejores Proyectos IAAP: <https://iaap.wordpress.com/2007/07/18/%C2%BFque-tipos-de-costos-hay-en-tu-proyecto/>
- Gbegnedji, & Gadys. (20 de Octubre de 2012). *What is project management?* Obtenido de 4.2. Desarrollar el Plan para la Dirección de l Proyecto: <https://whatisprojectmanagement.wordpress.com/2012/10/20/plan-para-la-direccion-del-proyecto/>
- González P., F. (Septiembre de 2008). *Diario Portafolio*. Obtenido de http://www.portafolio.co/Especiales/tendencias-economicas-2020/sectores-economicos/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-8020920.html
- Grupo AVAL. (2014). Políticas de Control Interno Grupo AVAL. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Holland and Holland Enterprises Ltda. (s.f.). *Successful Project Management*. Obtenido de Resource Breakdown Structure - how to get your project done!: <http://www.successful-project-management.com/resource-breakdown-structure.html>

- ISO. (2003). *NTC-ISO 10006:2003 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. DIRECTRICES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN PROYECTOS*. COLOMBIA: ICONTEC.
- ISO. (2005). *NTC-ISO 10005:2005 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. DIRECTRICES PARA LOS PLANES DE LA CALIDAD*. COLOMBIA: ICONTEC.
- ISO. (2008). *NTC-ISO 9001:2008 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. REQUISITOS*. COLOMBIA: ICONTEC.
- ISO. (2011). *ISO/DIS 21500:2011 GUÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS (BORRADOR DE TRADUCCIÓN)*. ARGENTINA: IRAM.
- ISO. (2012). *ISO*. Obtenido de ISO:
http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=50003
- ISO 27000. (s.f.). *El portal de ISO 27001 en Español*. Obtenido de El portal de ISO 27001 en Español: <http://www.iso27000.es/>
- ISO 27001. (2013). *ISO 27001*. Obtenido de PORTAL DE SOLUCIONES TÉCNICAS Y ORGANIZATIVAS A LOS CONTROLES DE ISO/IEC 27002 :
<http://www.iso27002.es/>
- Martínez, D. A.-J. (s.f.). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:
http://www.umng.edu.co/documents/10162/745279/V2N2_3.pdf
- McCormick, D. (13 de Mayo de 2005). *EL FUTURO DE LOS CLUSTERS Y LAS CADENAS PRODUCTIVAS*. Medellín, Antioquia, Colombia.
- MDAP Executive Master in Project Management. (2014). *Master Online MDAP*. Obtenido de Master Online MDAP: <http://www.uv-mdap.com/blog/direccion-de-proyectos-en-entornos-regulados-procesos-prince2/>
- Ministerio de Educación Nacional. (09 de Agosto de 2013). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de Ministerio de Educación Nacional:
http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-327021_archivo_pdf_Dia2_2_Indicadores_estrategia.pdf
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (Abril de 2012). *Ministerio de Hacienda y Crédito Público*. Obtenido de
<http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/runeol/normativa/Ley%201527%20de%2027%20Abril%202012>
- Naciones Unidas. (2015). *Las Naciones Unidas*. Obtenido de Portada:
<http://www.un.org/es/aboutun/>
- P. M. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®) -- Quinta edición*. Newtown Square: PA: Author.

- Pérez, A. (2009). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador.
- Portillo, C. A. (2010). Effective project scope management. En P. M. Institute, *PMI Virtual Library*.
- Proexport. (s.f.). Manual de Licencias Ambientales en Colombia. *Manual de Licencias Ambientales en Colombia*. Colombia.
- Real Academia Española. (2015). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: <http://www.rae.es/>
- Roman. (04 de Feb de 2015). *Temas Financieros*. Obtenido de Estados de Fuentes y Usos de Fondos: <http://estrategasfinancieros.blogspot.com/2011/06/v-behaviorurldefaultvmlo.html>
- Romero y Diez, I. J. (2013). Gestión de proyectos ecoturísticos orientados al mercado internacional con impacto en el desarrollo local mediante aplicación del estándar PMBOK®. *Revista EAN*, 152-175.
- Salas, F. C. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Comunicación Estratégica de la Universidad Sergio Arboleda, de Bogotá.*, 234-246.
- Unidad de Información y Análisis Comercial - Banco Popular. (2014). *Informe de Cosechas de Libranzas*. Bogotá.
- Universidad Politécnica de Valencia. (6 de Junio de 2011). *PMQuality Artículos – Project Management*. Obtenido de PMQuality Artículos – Project Management: <https://pmqlinkedin.files.wordpress.com/2010/10/cadena-critica-vs-camino-critico.pdf>
- Universidad Tecnológica de Pereira. (s.f.). *SISTEMA INTERNACIONAL UNIDADES - SI Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)*. Obtenido de Universidad Tecnológica de Pereira: <http://www.utp.edu.co/~eduque/Introduccion/SistInternUnid.pdf>
- Velasco Rojas, É. (Oct de 2014). 01 IGP Introducción a la gerencia de proyectos. Bogotá.
- Velasco Rojas, É. (2014). *Marco metodológico trabajo de grado especialización gerencia de proyectos*. Bogotá.

ANEXOS

ANEXO 2. PROJECT CHARTER

PROJECT CHARTER

Título del Proyecto:	Optimización del Procesos Operativo de Libranzas del Banco Popular Sucursal Bogotá.	Fecha	
Patrocinador:	Dr. Carlos Upégui Presidente del Banco Popular	Elaborado:	25/02/2015
Gerente de Proyecto:	Ing. Mario Montalvo – Director TMO	Cliente del Proyecto:	Dr. Jhon Vargas - Gerente Nacional de Libranzas

Propósito o Justificación del Proyecto:

Detener la deserción de clientes e incrementar las ventas de libranzas en el Banco Popular en la ciudad de Bogotá en por lo menos 15% anual

Descripción del Proyecto:

Una vez realizada la WBS del proyecto identificamos cinco etapas:

Diagnóstico Estado Actual: Basado en un estudio realizado por una firma consultora contratada por el Banco Popular, se encontró que el Banco Popular ha perdido un 2% del total de participación en el mercado con respecto al año anterior, el impacto es importante si se considera que este producto representa el 67% de los ingresos por intereses. Expuesto lo anterior, se ha tomado la decisión de optimizar el proceso operativo del producto libranzas (verificación de documentos, verificación telefónica, análisis de crédito y preparar novedades) empleando la tecnología actual.

Diseño Célula Piloto: En conjunto con cada uno de los involucrados en el procesamiento de la libranza, se diseña un nuevo modelo basado en un proceso centralizado a través de una célula de trabajo en la cual las áreas de operaciones, riesgo y crédito, tecnología y talento humano realizan validaciones o tareas específicas y como resultado del desarrollo de sus actividades se generan entregables que sirven de insumo para la siguiente etapa, esto permite que no hayan reprocesos y que la producción en línea sea más eficiente disminuyendo tiempo de procesamiento y respuesta al cliente.

Compras/Contratación: Para poder realizar la implementación de este nuevo modelo se requiere un espacio físico en el cual se concentrará todo el procesamiento operativo de la libranza y una adecuación de tecnológica.

Implementación: Dentro de esta etapa se debe validar que las adecuaciones estén realizadas de acuerdo a la solicitud inicial, que se hayan implementado el proceso estandarizado en cada una de sus etapas, generar el proceso de capacitación y posteriormente realizar seguimiento y monitoreo al modelo.

Gerencia de Proyectos: Una vez conocido el problema el gerente junto con su equipo de trabajo es el encargado de brindar las herramientas y estrategias de mejora en cada una de las etapas del proceso, este debe hacer seguimiento y control al cronograma y ejecución del mismo para asegurar que el proyecto se esté llevando de acuerdo a lo planeado.

Requerimientos de Alto Nivel:

Requerimientos de la Organización:

La organización requiere optimizar el proceso operativo de libranza y disminuir el tiempo que tarda el proceso operativo de la libranza de 10 días a 2 días.
--

Se solicita información del avance del proyecto de manera semanal, los principales riesgo y desviaciones del mismo.

No exceder el presupuesto asignado.

Finalizar el proyecto en máximo 23 meses de acuerdo al cronograma del proyecto.

Requerimientos del Proyecto:

Cumplir con los requerimientos de alto nivel de la organización y adicionalmente contar con el recurso humano para el inicio del proyecto, en caso de ausentismos contar con los reemplazos oportunamente.
--

Contar con las instalaciones locativas y la infraestructura técnica y tecnológica el inicio del proyecto.

Contar con los activos del proceso de libranza para determinar el proceso actual y su correspondiente actualización.
--

Requerimientos del Producto:

Tener disponibilidad de los recursos tecnológicos, como:
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Computador - Estación de trabajo• Escáner - Alta resolución• Impresora• Teléfono - Disponibilidad llamadas a celular• Lector de código de barras• Lector biométrico• Software• Microsoft Office• Software navegar en Internet• Correo Interno• Acceso carpeta compartidas• Aplicativos del Negocio• CRM - Software administración de clientes• Web libranzas - Software administración libranzas• Canales - Software de consultas• "Captura Perfect" - Software de Escaneo• Grafo - Software de consulta del estado de convenios con las pagadurías• Acceso Consultas• CIFIN• Data jurídica |
|--|

- Confronta
- Ubica / Reconocer

Se deben contar con puestos de trabajo, cableado estructurado para que el proceso quede organizado, secuencial y cercano de cada célula, y algunas mejoras locativas para la ambientación del espacio de trabajo.

Contar con el personal idóneo, que se encuentre capacitado en el proceso optimizado de la libranza y las políticas del producto.

Se deben tener documentadas las actividades que se desarrollan al interior del proceso operativo de la libranza, al igual que unas guías de consultas rápidas y eficientes.

Riesgos de Alto Nivel

Riesgos Negativos:

Deserción del recurso humano involucrado directamente en el proyecto generando atrasos en los avances

Incumplimiento de las políticas establecidas para la libranza en el banco por el nuevo modelo de procesamiento de libranzas

Caída en los sistemas por fallas tecnológicas generando reprocesos en el procesamiento de las libranzas en los procesos de: Verificación de documentos, Verificación Telefónica, Análisis de Crédito, Preparar novedades y Desembolso de créditos.

Demora por parte del proveedor en la entrega de cambios, ajustes o desarrollos que impacten el proceso

Falta de monitoreo en la ejecución del nuevo proceso establecido para el procesamiento de las libranzas

Retrasos generados por los proveedores en las adecuaciones de locativas, infraestructura y tecnológicas.

Indisponibilidad de los *stakeholders* o elementos del equipo del proyecto

Disfrute de vacaciones, incapacidades de los funcionarios involucrados en el proyecto

Riesgos Positivos:

La experiencia del personal que hace parte del proyecto, al ser recursos internos del proceso.

Objetivos del proyecto	Criterios de éxito	Persona que aprueba
Alcance:		
Establecer oportunidades de mejora del proceso y del diseño del proceso objetivo (validación, captura y verificación; análisis de crédito) que permita tener un proceso estandarizado.	Reducir el tiempo de operación de 7 días a 2 días para atención y procesamiento de las libranzas.	Comité de transformación

Objetivos del proyecto	Criterios de éxito	Persona que aprueba
Tiempo:		
Ejecutar el proyecto en el tiempo establecido (23 Meses)	Variación de la línea base de tiempo en el rango de -5% y +10%	Comité de transformación
Costos:		
Cumplir con el presupuesto clase 1 estimado en \$ 2.423 millones de pesos para adecuaciones, traslado y puesta en funcionamiento de la célula de trabajo en Bogotá.	Variación de la línea base del presupuesto en el rango de -4% y +8%	Comité de transformación
Recurso Humano:		
Capacitar a cada uno de los funcionarios en el nuevo modelo operativo (célula) para tramitar las libranzas y sí asegurar una buena ejecución del mismo.	Tener un recurso humano capacitado y competente en su funciones, 100% de las capacitaciones ejecutadas	Gerente del Proyecto

Resumen de Hitos	Fecha de Entrega
Caso de Negocio y Estudios y Diseños	
E: Estudios Viabilidad	08/02/2016
E: Estudios Impacto Social	27/01/2016
E: Estudios Técnicos y Ambientales	04/02/2016
E: Diseños Adecuaciones	23/08/2016
E: Diseños Gestión y Políticas	04/05/2016
E: Diseños Estandarización del Proceso	27/05/2016
E: Diseños Pruebas y Ajustes	13/06/2016
E: Diseño Estabilización del Proceso	06/07/2016
E: Formación y Comunicación	21/07/2016
Compras y Contratación	
E: Suministros Adecuaciones	15/09/2016
E: Servicios / Contratos	12/01/2016
E: Contratos Diseños	19/04/2016
E: Contratos Adecuaciones Eléctricas y Tecnológicas	08/08/2016
E: Contratos Adecuaciones Locativas	08/08/2016
Implementación	
E: Adecuaciones	21/10/2016
E: Verificación de la Gestión y Política	24/10/2016
E: Optimización del Proceso	20/07/2017
E: Formación y Comunicaciones	04/08/2017

Resumen de Hitos	Fecha de Entrega
Gerencia de Proyectos	
E: <i>Project Statement</i>	15/12/2015
E: Gestión de la Integración	30/12/2015
E: Gestión del Alcance	01/02/2016
E: Gestión de Tiempos	10/05/2016
E: Gestión de los Costos	24/06/2016
E: Gestión de la Calidad	02/03/2016
E: Gestión Recursos Humanos	07/06/2016
E: Gestión de las Comunicaciones	25/01/2016
E: Gestión de los Riesgos	19/07/2016
E: Gestión de las Adquisiciones	02/05/2016
E: Gestión de los Interesados	28/12/2015
E: Ejecución del Proyecto	25/07/2017
E: Monitoreo y Control	01/06/2016
E: Cierre del Proyecto	17/08/2017

Presupuesto Estimado:

Se cuenta con un presupuesto clase 1 para el proyecto de reingeniería del proceso operativo del producto Libranza Prestayá del Banco Popular \$ 2.533 millones de Pesos (COP) para adecuaciones de: Equipos, áreas comunes, áreas privadas y demás que se requieran.

Interesados	Role
Gerente del proyecto	Brindar y destinar los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. Cuidar y mantener los nuevos recursos asignados
Empleados Oficina de Transformación	Brindar ideas de innovación y estrategias de mejora para la creación del nuevo proceso de libranzas
Empleados Equipo Comercial	Desarrollar sus actividades e identificar oportunidades de mejora
Empleado Equipo Operaciones y Cobranza	Desarrollar las actividades asignadas generando oportunidades de mejora
Empleado Equipo Riesgo Crediticio	Mantener informado del avance del proyecto y convocarlo cuando se requieran definiciones de política de crédito y riesgo para los procesos asociados a la célula de trabajo
Oficial de Cumplimiento de Riesgo Operativo	Mantener informado de los procesos que se están cambiando para que nos retroalimente con los controles que hay que establece
Empleado área de <i>Call Center</i>	Capacitar en el rol correspondiente al proceso

Interesados	Role
Empleado área de Tecnología	Capacitar en el rol correspondiente por cada proceso
Clientes	Son los beneficiados con las mejoras al proceso ya que la respuesta de aprobación o negación del crédito se da en menor tiempo.

Junta Tomadora de Decisiones:

El Gerente de Proyecto es la persona responsable de generar diferentes estrategias y mejoras al proceso junto con el equipo de trabajo teniendo en cuenta el problema planteado por el banco, todos los cambios que quiera generar dependen de la aprobación de la mesa de trabajo y del Presidente del banco ya que puede afectar el presupuesto y cronograma establecido al inicio del proyecto.

La directiva del banco, siendo los directos inversores, son los únicos que autorizarán montos adicionales de presupuesto si se llegase a requerir, es decir que cualquier decisión debe ser llevada ante la junta para su respectiva revisión, aprobación o rechazo.

Gestión del Presupuesto y Variaciones

Las variaciones permitidas en el proyecto están entre el -4% y +8%, para el caso que llegase a superar el 10% de variación se debe solicitar aprobación a la junta de accionistas.

Técnicas de Decisión:

Se plantea que el proceso se maneje con imágenes, esto hace que cada una de las áreas involucradas en la operación tengan la información en línea y todos puedan realizar su tarea para dejarla lista para el siguiente involucrado en el proceso y se pueda cumplir con la premisa de operaciones atendidas en dos días incluido el desembolso.

Resolución de Conflictos:

El gerente de proyecto es el encargado de tomar decisiones con el fin de solucionar y avanzar en las actividades del proyecto, también de monitorear todo el proyecto de reingeniería del proceso operativo de Libranza Prestayá y validar que cada una de las tareas plasmadas en el cronogramas se cumplan con los mejores estándares de calidad y así evitar retrasos en el proceso y posibles riesgos.

Aprobaciones de:

_____ Firma Gerente Proyecto	_____ Firma del Patrocinador
_____ Nombre Gerente Proyecto Fecha:	_____ Nombre del Patrocinador Fecha:

ANEXO 3. PROJECT SCOPE STATEMENT

PROJECT SCOPE STATEMENT

Título del Proyecto: Optimización del Procesos Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá.

Fecha Elaborado: 25/02/2015

Descripción del Alcance del Producto

El producto libranza es un crédito basado en una orden de pago mediante la cual el beneficiario autoriza a su empresa para que de su sueldo o pensión le sean descontadas las cuotas mensuales correspondientes a un crédito otorgado por el banco, en este proyecto haremos un nuevo modelo para el procesamiento de la libranza del banco popular en el cual se simplifican las operaciones y re-procesos generando mayor procesamiento de solicitudes.

Entregables el Proyecto

Los entregables los dividimos en cuatro grandes etapas dentro de la cadena de valor del banco:

- Levantamiento y Diseño de Proceso Objetivo
- Modelo Proceso Objetivo
- Modelo Proceso Objetivo con Tecnología
- Flujos Alto Nivel del proceso
- Diseño Detallado
- Flujo detallado de los procesos
- Políticas y procedimientos
- Nivel de Servicios de Atención (*Service Level Agreement SLA*)
- Roles y perfiles
- Estandarización y Diseño de Infraestructura
- Tiempos objetivos de procesamiento
- Requerimientos de *Full Time Elements*
- Indicadores de gestión y seguimiento
- Diseñar infraestructura física requerida
- Implantación y Estabilización
- Plan de Piloto
- Piloto Ejecutado
- Definir estrategia y plan de Implantación
- Planear y ejecutar capacitaciones

Criterios de Aceptación del Proyecto

Cumpla con los objetivos propuestos de incremento en la rentabilidad y reducción de tiempos de procesamiento de cara a la atención y satisfacción del cliente.
Una vez implementado el nuevo modelo de procesamiento de las libranzas en la ciudad de Bogotá se debe realizar una revisión y validación de las expectativas que se generaron con el proyecto, si se cumplieron y estudiar la posible implementación a nivel nacional asegurando que se encuentre estabilizada a nivel Bogotá.

Exclusiones del Proyecto

Dentro del desarrollo del presente proyecto no se va a tener en cuenta los procesos de:

- Proceso Ventas Comerciales (Modelo de ventas y metas comerciales)
- Proceso de Cambios de Tecnología e Infraestructura (cambios de aplicativos y/o desarrollos).
- Implementación a nivel Nacional del nuevo modelo (Célula)

Restricciones del Proyecto

Dentro de las restricciones del proyecto se encuentran:

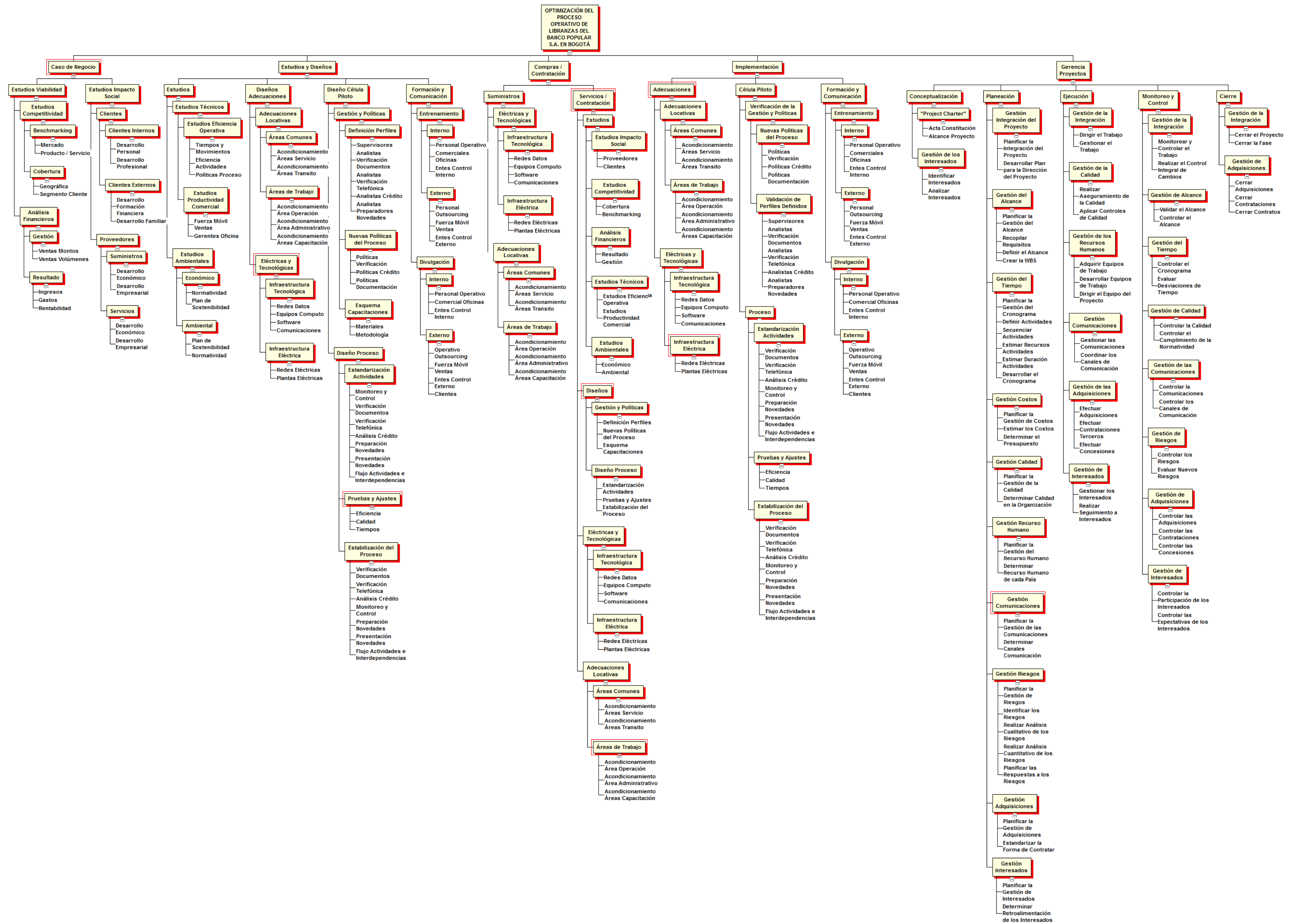
- No hay desarrollos de tipo tecnológico, solo de procesos
- El tiempo establecido para el proyecto es de 10 meses
- No existen contrataciones adicionales de personal para la definición, análisis e implementación del nuevo proceso, se realizará con los funcionarios del banco quienes son los que están en la operación día a día.

Supuestos del Proyecto

- La optimización del proceso operativo reduce el tiempo de procesamiento de los créditos de libranza pasando de 10 días promedio a 2 días.
- Estandarización y unificación de las actividades del proceso operativo.
- Disminución en el consumo de papelería, específicamente en papel.
- Eliminación de re-procesos de validación de documentos y verificación de información.
- Incremento en el número de créditos procesados o analizados.
- Incremento del 15% en la rentabilidad del producto libranza.
- Se cambiará la mentalidad y cultura del proceso operativo que se encuentra en funcionamiento.
- Se mejorará la calidad de vida del personal que hace parte del proceso operativo, reduciendo horas extras regulares y en procesos de cierres.

ANEXO 4. ESTRUCTURA DE DESAGREGACIÓN DEL TRABAJO EDT/WBS

Ilustración 41 WBS Estructura de Desagregación del Trabajo



Fuente: Autores

ANEXO 5. SOPORTE DE LA FORMULACIÓN

METAS SOCIALES

Metas Sociales del Plan de Negocio

Los planes de desarrollo se enfocan al mejoramiento de las condiciones sociales y económicas con objetivos como disminuir los índices de pobreza y conseguir una igualdad de condiciones y oportunidades de los colombianos, lo cual convierte el proyecto en un apoyo para los empleados en la consecución de sus planes, al poder contar con acceso a recursos financieros para iniciar o continuar sus estudios, mejorar sus viviendas, brindar estudios superiores a sus hijos y cualquier otro proyecto encaminado a conseguir sus metas, permitiendo un crecimiento personal, profesional y familiar. El brindar a las empresas un colaborador capacitado con un plus de conocimientos o con unos compromisos al interior de su grupo familiar, permite que se logren una alta calidad en sus trabajos y generando en el colaborador la oportunidad de obtener ascensos, mejoras salariales, mejores condiciones de vivienda y del entorno que lo rodea.

Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014 abarca de una manera global la visión y los objetivos a lograr durante el periodo trazado, para lo que cuenta con un enfoque de desarrollo regional, un crecimiento sostenible y competitividad, la igualdad de oportunidades para la prosperidad social y consolidación de la paz. De cada uno de estos capítulos se desprenden una serie de compromisos, dentro de los cuales podemos enmarcar el propósito del proyecto.

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014

En el capítulo III Crecimiento sostenible y competitividad en el literal B. Competitividad y crecimiento de la productividad, numeral 3. Apoyos transversales a la competitividad, se encuentra el literal a. Accesos a servicios financieros, con el fin de apoyar e impulsar el crecimiento y uso de las entidades financieras legales donde las personas de todo nivel social y en especial aquellas que no están bancarizados para incentivar el ahorro y disminuir el uso de efectivo para así disminuir los niveles de desigualdad y de pobreza. El marco de lo anteriormente mencionado propone la implementación de estrategias dirigidas a:

- Garantizar la permanencia de oferta financiera formal en aquellos lugares donde se ha logrado ampliar la cobertura.
- Apoyar el acceso al sistema financiero por parte de la población actualmente no bancarizada.
- Profundizar el uso de servicios financieros con la diversificación de productos financieros adecuados para la atención de diferentes segmentos poblacionales.
- Implementar acciones que garanticen educación económica y financiera de calidad para toda la población.

La reingeniería del proceso operativo de libranza se convierte en un apoyo transversal en el momento que brinda de manera oportuna un servicio financiero diversificado aplicado a todos los empleados pertenecientes a una compañía del sector público o privado y/o pensionados y bajo los criterios requeridos para la postulación y asignación del crédito, brinda beneficios de igualdad de oportunidades y una mejor calidad de vida, esto se logra al ser un crédito de libre uso, pudiéndose utilizar en la construcción o mejoras de la vivienda, estudio de los hijos o de ellos mismos y todas aquellas posibles inversiones en pos de mejorar sus condiciones actuales.

El alineamiento de las herramientas de apoyo transversal se ve orientado al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), creando canales de consulta de la información para verificar la validez de la información de identidad de los clientes y el estado de endeudamiento, con el propósito de no comprometer su patrimonio y el generar un sobreendeudamiento. Al contar con un sistema de información de los clientes se puede lograr la evaluación y determinación de riesgos financieros y su historial crediticio, dimensionando así el respaldo del Fondo Nacional de Garantías (FNG) sobre las obligaciones financieras.

Plan regional de desarrollo – Cundinamarca calidad de vida 2012 - 2016

El plan de desarrollo de Cundinamarca calidad de vida 2012 – 2016, se encuentra alineado al plan de desarrollo nacional, con el fin de contribuir a su cumplimiento.

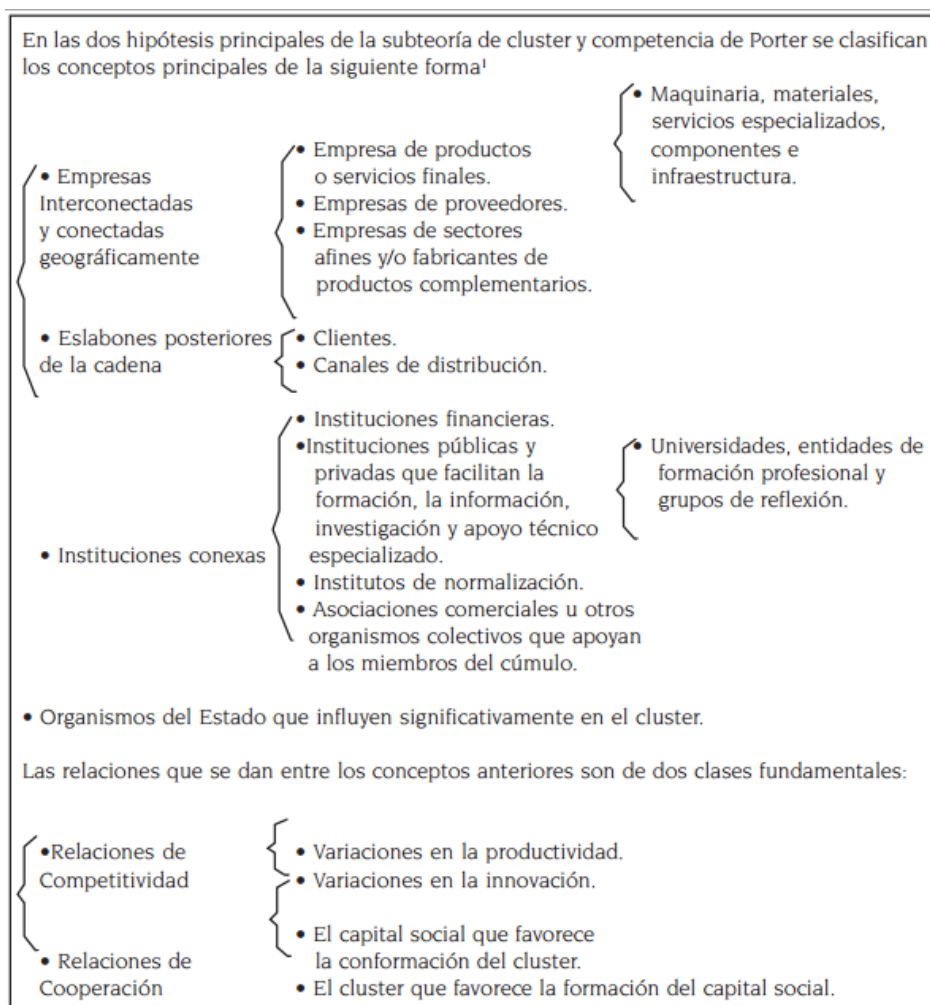
En el capítulo IV, Objetivo 3. Competitividad, innovación, movilidad y región, busca que el departamento de Cundinamarca se convierta en una región productiva y competitiva, a través de implementación de tecnologías, alianzas estratégicas con el sector privado formando o fortaleciendo las empresas para hacerlas más competitivas, con diversificación productiva y productos con valores agregados.

Lograr el objetivo propuesto conlleva una inversión a través de fuentes de financiación propias o externas, entre las cuales encontramos los créditos, al contar con productos como la libranza, donde el recurso financiero obtenido puede tener varios fines de inversión contando con el respaldo de la empresa como fuente recaudadora - pagadora del crédito, los empleados – socios encuentran allí el producto Prestayá, que desembolsa recursos en menos tiempo que otros crédito con un tiempo de respuesta de uno o máximo dos días.

Clúster o Cadena Productiva

Los clúster o cadenas productivas es el cúmulo de empresas que se encuentran partícipes activamente dentro de la operación, pudiendo tener un nivel de competencia y cooperación, dentro de las cadenas de producción se pueden encontrar empresas prestadoras de servicios, empresa proveedoras de insumos, como se muestra a continuación en el análisis realizado por David McCormick para semestre económico, El futuro de los clústeres y las cadenas productivas ver Ilustración 42 David McCormick subteoría de competitividad y clúster de Michael Porter

Ilustración 42 David McCormick subteoría de competitividad y clúster de Michael Porter



Fuente: EL FUTURO DE LOS CLUSTERS Y LAS CADENAS PRODUCTIVAS David McCormick

Allí encontramos que dentro de las instituciones conexas se encuentran aquellas entidades financieras como lo es el Banco Popular S.A., cumpliendo el papel de facilitadoras de recursos financieros, como lo son los préstamos de libranza Prestayá, o generándoles mecanismos de ahorro.

Empleo

El proyecto se encuentra orientado a aplicar la reingeniería del proceso operativo del producto libranza, el cual no pretende generar nuevas fuentes de empleo aprovechando los recursos con los cuales se cuentan y tampoco abarca la inclusión de poblaciones vulnerables.

IMPACTOS

Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental

El proyecto busca dentro de su desarrollo generar impactos a nivel ambiental al reducir significativamente el consumo de papel de 600 resmas equivalentes a 37,5 árboles (1 árbol produce aprox. 16 resmas) con periodicidad mensual a disminuir el consumo hasta 50 resmas equivalente a 3,2 árboles, esta reducción está dada por la disminución de impresiones y el aumento del uso de tecnologías para almacenar y escanear documentación previamente visada y aprobada.

A nivel social se beneficia el personal que se encuentra asignado a las actividades dentro del proceso, al definir claramente su alcance dentro del proceso y las labores a ejecutar, esto reducirá la carga laboral, disminuye los niveles de stress y no extenderá los horarios laborales en los periodos de cierre, todo esto impacta positivamente la salud, bienestar y calidad de vida del colaborador y trasciende a su familia, al dedicar más tiempo y atención al principal actor de nuestra sociedad la familia.

El impacto económico está dado al tener un sistema financiero sólido, como se ve en la tendencia del sector en los últimos 4 años, lo cual genera mejores condiciones comerciales, haciendo de Colombia un país atractivo para la inversión extranjera y minimizando los riesgos de crisis como se han presentado en los demás continentes. Colombia se ha caracterizado por ser un país rico en recursos naturales impulsando aquellas regiones turísticas con el fin de atraer los extranjeros, es allí donde el sector financiero se ha convertido en pilar de apoyo a éste crecimiento económico y por supuesto en políticas de ahorro y de utilización de la tecnología.

ANEXO 6. MATRIZ PESTLE

MATRIZ PESTLE OPTIMIZACIÓN PROCESO OPERATIVO DE LIBRANZAS DEL BANCO POPULAR EN BOGOTÁ

Tabla 31 Matriz PESTLE

Factor	Descripción del factor en el entorno del proyecto	Fase					Nivel de incidencia					¿Describa cómo incide en el proyecto? ¿Alguna recomendación inicial?
		I	P	Im	C	Cr	Mn	N	I	P	Mp	
Expectativas de la comunidad	Se cuenta con una tipología diversa de clientes, entre los cuales se destacan los sectores pensionados, y empleados del sector defensa y educadores.	X						X				Es un aspecto decisivo en la construcción del cronograma.
La distribución geográfica de instalaciones y recursos.	El Banco Popular cuenta con una amplia red de oficinas que atienden las solicitudes de crédito de los clientes	X									X	Permite dimensionar la cantidad de solicitudes de crédito que recibirá la fábrica de libranzas y los recursos que serán necesarios
Conflictos de interés sindical	El Banco Popular cuenta con varios sindicatos de amplia tradición e influencia en los empleados, principalmente en los de la línea operativa de la compañía			X				X				Los sindicatos del Banco Popular, tienen una preconcepción de que las mejoras tecnológicas y de procesos redundan en un deterioro de las condiciones de los empleados y hasta en la pérdida de sus empleos, presentando siempre una posición paternalista con los empleados sin dimensionar completamente los impactos para la organización
Políticas que regulan el sector	La ley 1527 de 2012, presenta el marco legal y las condiciones generales a ser tenidas en cuenta para el otorgamiento de este tipo de créditos	X								X		Describe los aspectos más relevantes a ser tenidos en cuenta al momento de analizar las solicitudes de crédito y previo a su aprobación
Condiciones del mercado	El crédito de libranzas ha cobrado especial interés por parte de la mayoría de las entidades financieras (bancos y cooperativas del sector solidario)			X			X					Teniendo en cuenta la baja tasa de riesgo de este tipo de crédito de consumo masivo y la alta rentabilidad para el inversionista, este tipo de crédito ha despertado especial interés entre muchas otras entidades financieras, las cuales en su búsqueda de la ampliación de su mercado, han establecido estrategias agresivas contra el Banco Popular, que han logrado disminuir el liderazgo del banco y la participación de negocios en este mercado.
Economía de escala e infraestructura de producción	Considerando el liderazgo del banco en este mercado, los volúmenes de negocios que se procesan mensualmente son importantes, superan las 15.000 operaciones mensuales, solo igualado por Davivienda y BBVA			X				X				La masividad de este producto exige procesos ágiles y eficientes para mantener óptimos niveles de competitividad y aceptación por parte de los clientes actuales y potenciales
Niveles de productividad	El mercado actualmente presenta ofertas muy agresivas de sus clientes que generan altos niveles de productividad			X						X		La productividad es un elemento decisivo al momento de gestionar los procesos, dado que la operación debe ser eficiente para poder garantizar las volumetrías requeridas con oportunidad y calidad.
Niveles de consumo	La población activa y empleada en Colombia es amplia y los niveles de consumo de bienes masivos es uno de los factores de más dinamismo en la economía colombiana.		X								X	En la medida en que los clientes demandan este servicio financiero, el banco debe alinearse para prestarlo con la mayor eficiencia y los más altos estándares de servicio.
Infraestructura, cobertura y calidad del servicio	La infraestructura debe ser eficiente y ágil, las mejores prácticas apuntan a procesos altamente sistematizados		X							X		La fábrica de libranzas del Banco Popular, es altamente operativa y poco sistematizada, lo que hace que ante los retos actuales del mercado su ineficiencia resulte costosa y poco atractiva para los clientes quienes tienen que esperar mucho tiempo para contar con su crédito.
Demográfico	Se consideran las tasas de crecimiento de la población activa y empleada, así como también de los pensionados.		X								X	Este factor es determinante, puesto que ayuda en el proceso de dimensionamiento del mercado objetivo y de las condiciones que debe tener el banco para atenderlo competitivamente.
Cultura Organizacional	Este aspecto hace referencia a cómo percibe la organización los cambios derivados de los retos a los que se enfrenta en un momento determinado.		X					X				Justamente en el Banco Popular, los cambios en las áreas de procesos causan aversión por lo general, porque los cambios lo que buscan es cambiar las cosas en función de mayor rendimiento y eficiencia, eliminando tal vez las zonas de confort de los empleados.
Tecnología	El componente tecnológico es decisivo, por cuanto la agilidad y eficiencia de estos procesos se logra acompañado de herramientas tecnológicas modernas.			X						X		El Banco Popular presenta un atraso tecnológico de aproximadamente 10 años, lo que dificulta la migración de procesos a plataformas tecnológicas apropiadas y eleva los costos de adquisición e implementación.
Contaminación	La disposición de los desechos producto de la operación			X				X				No hay un uso adecuado de los desperdicios de material reciclable (papel, vasos y utensilios de aseo), como tampoco de los desechos tóxicos (Tóner de las impresoras), ni de los residuos orgánicos (comida).
Materias Primas	El uso de papel es importante en todos los procesos.											El proceso operativo de libranza y en general toda la compañía se encuentra en un proceso de transformación con el objetivo de disminuir los impactos ambientales, implementando la cultura del cero papel. Requiriendo menos papel, son menos los árboles que deben ser talados.

Fase:
I: Iniciación
P: Planificación
Im: Implementación
C: Control
Cr: Cierre

Nivel de incidencia:
Mn: Muy negativo
N: Negativo
I: Indiferente
P: Positivo
Mp: Muy positivo

Fuente: Material docente gestión ambiental

ANEXO 7. MATRIZ P5 RESUMEN DE LA SOSTENIBILIDAD

Tabla 32 Matriz integración P5

Proyecto:	OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO DE LIBRANZAS DEL BANCO POPULAR S.A. EN BOGOTÁ
Fecha de elaboración:	20/07/2015
Elaborado por:	Mario Montalvo, Alejandro Urrego y Édgar Cruz
Versión:	1

Integradores del P 5		Indicadores	Categorías de sostenibilidad	Sub Categorías	Elementos	Planeación	Justificación	Ejecución	Justificación	Total	Acciones de mejora/respuesta	
Producto	Objetivos y metas	Vida útil del producto	Sostenibilidad económica	Retorno de la inversión	Beneficios financieros directos	0	No se generan ingresos en esta fase	-2	Los costos se reducen en un 50% respecto del proceso actual con el estimado	-2	Realizar seguimiento a la puesta en marcha del proyecto para cumplir con la planeación	
Impactos	Madurez del proceso	Valor presente neto			0	El valor presente neto se calcula a partir de la puesta en marcha	-1	El impacto es positivo dado que al hacer la valoración del indicador VAN, se pudo comprobar que en condiciones de menores ventas y menor capacidad de procesamiento con respecto a la planteada como meta, el proyecto sigue siendo rentable, principalmente por la demanda del producto y su bajo riesgo	-1	La libranza es uno de los productos crediticios que representan un riesgo bajo para las entidades financieras, por lo cual la mejora de tiempos de respuesta, el servicio al cliente y la oportunidad del crédito para el cliente son factores importantes y diferenciadores en el mercado		
	Eficiencia y estabilidad del proceso											
				Agilidad del negocio	Flexibilidad/Opción en el proyecto	1	En la fase de planeación hay margen de flexibilidad para alinear los objetivos de sostenibilidad pero es muy sensible a condiciones externas e internas del proyecto	2	Dado que cuando el proyecto se encuentra en marcha la posibilidad de hacer cambios (considerando los volúmenes de la operación y los tiempos de respuesta) es poco flexible es necesario haber desarrollado una planeación bastante completa.	3	Es importante realizar una buena planeación y considerar la mayoría de ítems a evaluar para así evitar reprocesos y demoras en la ejecución de la operación	
					Flexibilidad creciente del negocio	-2	En el diseño se optimiza y estandariza el proceso operativo de la libranza, con el fin de hacerlo escalable	-2	Se implementa un proceso escalable a través de la fácil multiplicación de las células de trabajo	-4	La implementación del nuevo modelo en la ciudad de Bogotá permite medir la efectividad y poder multiplicar este a nivel nacional para obtener mejores resultados en la operación	
				Impacto en la económica	Impacto local económico	0	No se observa en esta fase	-2	Los beneficios económicos de una operación más eficiente y económica, se traduce en beneficios para los clientes.	-2	Al generar procesos ágiles y seguros hace que el banco sea más competitivo en el mercado	
					Beneficios indirectos	0	No se observa en esta fase	-3	Con el cumplimiento de los objetivos planteados por el banco, las ventas aumentan y con ello los ingresos del banco, ello deriva en mayores impuestos y la consecuente inversión con esos recursos. Por parte de los clientes, considerando la naturaleza de este tipo de producto, se dinamiza la economía a través del consumo por parte de los hogares.	-3	Generar medición de cómo va creciendo las operaciones de radicación diarias para identificar cual es la aceptación por parte de nuestros clientes a los cambios generados al proceso actual de operación de la libranza	
				Sostenibilidad ambiental	Transporte	Proveedores locales	1	Identificar proveedores que se alineen estratégicamente para reducir el impacto ambiental en la generación y manejo de residuos	-1	Se implementa un nuevo modelo en el cual los proveedores cumplen con el plan de sostenibilidad establecido por banco dándole un manejo responsable a los residuos generados durante el proceso	0	Evaluar mensual o trimestralmente que calidad de servicios está prestando el proveedor
						Comunicación digital	1	Establecer y cumplir las políticas establecidas para ahorro de recursos (hojas, impresiones y servicios públicos) dentro de la etapa de planeación del proyecto	-2	En el nuevo modelo de trámite para el procesamiento de la libranza establece que se realice a través de imágenes reduciendo el uso de resmas de 200 al mes en Bogotá y 6.000 a nivel nacional a 0	-1	Verificar en cada uno de los centros de costo como ha sido la administración de los recursos controlados de forma responsable (cuotas de impresión, y gato de recursos públicos)
						Viajes	-3	No es necesario realizar desplazamientos largos	-2	Los desplazamientos son esporádicos	-5	Incentivar al personal del proyecto para que viaje en medios de transporte más amigables con el ambiente
						Transporte	1	Seleccionar el proveedores que se alinee estratégicamente al plan de sostenibilidad que tiene establecido el banco para transporte de materiales	-1	Se establece un contrato con el proveedor en el cual se maneje adecuadamente el transporte de los materiales utilizados en el proceso	0	Realizar acuerdos con los proveedores para que el transporte de los materiales utilizados en la operación generen un menor impacto al ambiente
			Energía		Energía usada	-3	La energía eléctrica se usará para la iluminación del lugar de trabajo y para el funcionamiento de equipos de cómputo.	1	La energía eléctrica se usará para la iluminación del lugar de trabajo y para el funcionamiento de equipos de cómputo.	-2	Tener en cuenta los tipos para ahorro y uso eficiente de energía	
					Emisiones /CO2 por la energía usada	-2	En la planeación se evidencia emisión de CO2 provocada por las personas involucradas en el proceso	1	El banco genera un ahorro ya que el proceso de operación de la libranza ya no será físico sino de manera digitalizada	-1	Controlar estás mediciones mediante la medición de huella de carbono y generar planes de acción para atacar el resultado cuando es muy elevado	
					Retorno de energía limpia	0	No aplica en esta fase	0	No aplica	0	No aplica	
			Residuos		Reciclaje	-1	El reciclaje al que hace referencia en esta etapa de planeación es a la reutilización de hojas blancas para impresión	-1	En la ejecución del proceso se contempla hacer uso de las hojas impresas por una cara y de concientizar a los funcionarios del manejo adecuado de los residuos.	-2	Fortalecer la separación de residuos con actividades y capacitaciones	
					Disposición final	0	No aplica en esta fase	-3	Por ser una modalidad de crédito realmente no tiene ningún tipo de empaque ya que se realiza el desembolso a una cuenta del cliente por lo que no se genera residuos ni impacto una vez finalice su ciclo de vida	-3	Validar mensualmente el indicador y la forma de desembolso de nuestros clientes	
					Reusabilidad	0	No aplica a este proyecto	0	No aplica para este producto	0	No aplica	
					Energía incorporada	0	No aplica en esta fase	0	No aplica	0	No aplica	

Integradores del P5		Indicadores	Categorías de sostenibilidad	Sub Categorías	Elementos	Planeación	Justificación	Ejecución	Justificación	Total	Acciones de mejora/respuesta	
			Sostenibilidad social		Residuos	-1	Los proveedores son los encargados del manejo de los residuos (escombros y material reciclable) de la empresa en la etapa de planeación	-1	El banco cuenta con proveedores especializados encargados del manejo adecuado de los residuos que se pueden llegar a producir en el proceso de operación de la libranza	-2	Establecer por medio de cifras entregadas por lo proveedores los indicadores para los residuos con el propósito de analizar la generación de éstos en las diferentes fases del proyecto	
				Agua	Calidad del agua	0	Por el uso de sanitarios y lavamanos, se generarán vertimientos al alcantarillado	0	Por el uso de sanitarios y lavamanos, se generarán vertimientos al alcantarillado	0	Generar campañas de concientización al personal acerca de los impactos sobre el uso inadecuado de los recursos renovables	
					Consumo del agua	-1	El consumo de agua potable promedio será de 1 litro por persona en un día. El consumo de agua de acueducto será de 5 litros por persona en un día	-1	El banco cuenta con un área de Responsabilidad Social la cual realizan medición de la huella de carbono y generan campañas para el uso adecuado y responsable de los recursos renovables	-2	Establecer las recomendaciones a los centros de costo para ahorro y uso eficiente de agua	
				Prácticas laborales y trabajo decente	Empleo	-1	Para esta fase se tendrán en cuenta los líderes de las áreas para definición del nuevo modelo de operación de la libranza del Banco Popular y así definir probables cargos	-1	Para la realización del proyecto se cuenta con un gerente de proyecto y su equipo de trabajo los cuales son contratados por banco como externos y se unen a este algunos funcionarios banco como líderes y la operación para realizar el proceso en la célula	-2	Establecer con Gestión humana el perfil que se necesita para el <i>sponsor</i> líder del proyecto, ya que las personas del día a día se escogerán de acuerdo a su nivel de conocimiento y que puedan aportar en la construcción del nuevo modelo	
					Relaciones laborales	-2	El Gerente del proyecto es la persona encargada de hacer que su equipo trabaje en conjunto procurado establecer un buen clima organizacional	-1	El banco tiene políticas establecidas para el correcto manejo de las relaciones laborales, roles y cargos establecidos por manuales y promoción de acuerdo a la evaluación de desempeño	-3	Realizar con terceros medición del clima organizacional de cada uno de los centros de costos del banco lo cual permite la identificación de oportunidades y fortalezas y poder establecer planes de acción	
					Salud y seguridad	-2	El banco cuenta con las personas especializadas en el manejo de seguridad social y prestacional tanto de los funcionarios de planta como temporales y de esta manera no infringir en sanciones	-1	El banco cuenta con todo su personal tanto de planta como temporales afiliado a salud y seguridad, y establece planes de prevención como realizar pausas activas que ayudan a relajar a la persona después de varias horas de trabajo en la operación y adicional jornadas de vacunación y de toma de exámenes médicos para realizar planes de prevención	-3	Realizar seguimiento a la respuesta por parte de los funcionarios tanto planta como temporales de la asistencia a las jornadas de prevención	
					Educación y capacitación	-2	Las personas seleccionadas de participar en la construcción del proyecto pertenecen a la operación por lo que se consideran conocen y pueden aportar en mejoras a los procesos	-1	Una vez se realicen los cambios en el nuevo modelo para la operación del producto libranza, los líderes funcionales y las personas encargadas del proceso son los responsables de realizar la capacitación y el aseguramiento para que cada una de las personas que intervienen conozcan los cambios y de esta manera evitar reprocesos	-3	Realizar un seguimiento y evaluación de las capacitaciones realizadas al personal del proyecto	
					Aprendizaje organizacional	-3	El gerente líder del proyecto junto con su equipo de trabajo son los encargados de generar un nuevo modelo que cumpla con las expectativas de banco y que genere grandes cambios para beneficios de todos (banco, cliente y funcionarios)	-1	Con la implementación del nuevo modelo se obtiene la documentación, formatos, capacitaciones y anexos que soportan el proceso, este se divulga a través de correo a los funcionarios y se publica en la base de conocimiento para consulta de todo el banco	-4	Incentivar al personal del proyecto a generar nuevas ideas en beneficio del avance del proyecto y de mitigar el riesgo en caso de implementasen	
					Diversidad e igualdad de oportunidades	-3	El banco tiene definida las políticas de contratación y vinculación de funcionarios sin hacer ningún tipo de discriminación pero si aplicando los filtros de seguridad establecidos por el área de Recursos Humanos	-1	El banco no realiza ningún tipo de discriminación únicamente aplica los filtros de seguridad establecidos para el proceso de selección y contratación de funcionarios planta y temporales	-4	Estar en completa disposición por medio de las directivas del proyecto para recibir quejas y reclamos del personal del proyecto referentes a la diversidad e igualdad de oportunidades y tomar las respectivas medidas	
					Derechos humanos	No discriminación	-3	El Banco Popular entre sus políticas no contempla ninguna clase de discriminación, pero si cumplir con los procesos de selección, filtros (pueda del polígrafo) y visitas domiciliarias.	-1	El banco no realiza ningún tipo de discriminación únicamente aplica los filtros de seguridad establecidos para el proceso de selección y contratación de funcionarios planta y temporales	-4	Gestión Humana es el encargado de ver porque se cumpla el proceso establecido de contratación y en caso de identificar falencias reportarlas al banco para su modificación
						Libre asociación	3	El banco no promueve el derecho a realización y afiliación de sindicatos que pongan en riesgos el funcionamiento de las oficinas, cuenta con pactos colectivos y/o beneficio extralegales	-1	El banco no promueve el derecho a realización y afiliación de sindicatos que pongan en riesgos el funcionamiento de la operación, cuenta con pactos colectivos y/o beneficio extralegales	2	Establecer mecanismos eficaces de comunicación y solución de conflictos con los funcionarios planta y temporales ya que no se generan espacios para creación de sindicatos porque por política de las directivas del banco no está permitido
						Trabajo infantil	-3	Dentro de las políticas establecidas por banco está la no contratación de personal menor de edad	1	Se ha establecido dentro de las políticas internas de banco la no contratación de personal menor de edad.	-2	Verificar que los procesos de selección y proveedores contratados para la operación cumplan con la edad mínima permitida para trabajar en el banco y así evitar denuncias por trabajo infantil
						Trabajo forzoso y obligatorio	-3	El banco no obliga a realizar trabajos de tipo forzoso a sus funcionarios, todo debe estar reglamentado y establecido por cargo.	-1	El banco tiene establecido su horario de trabajo para sus funcionarios de lunes a viernes de 8 am a 5 pm y por lo general procura que se cumpla, por ende promueve el no pago de horas extras y que se aprovechada la jornada laboral	-4	Verificar que en la célula se cumplen con los horarios de trabajo establecidos y que en caso de presentarse horas extras se paguen de cuerdo a la disposición legal al igual que los proveedores no estén involucrados en denuncias por trabajo forzoso y obligatorio
					Sociedad y consumidores	Apoyo de la comunidad	0	No aplica en esta fase	0	No aplica	0	No aplica
Políticas públicas/ cumplimiento	0	No aplica en esta fase	-1	Se debe cumplir con las políticas establecidas por banco, tanto en nivel de entregables como confidencialidad de la información manejada por el <i>sponsor</i> y su equipo de trabajo		-1	Evaluar el cumplimiento de las políticas aplicables al proyecto en todas sus fases					
				Salud y seguridad del consumidor	-3	El banco cuenta con el área encargada para realizar estas actividades y realizar el control necesario para no poner en riesgo ningún funcionario	-1	Por ser una modalidad de crédito el banco cuenta con un área encargada del manejo de quejas y reclamos de los clientes SAC (Sistema de Atención al Consumidor)	-4	Responder de manera ágil y veraz a nuestros clientes ante una petición queja o reclamo y llevar un historial para realizar mejora a los procedimientos		

Integradores del P5		Indicadores	Categorías de sostenibilidad	Sub Categorías	Elementos	Planeación	Justificación	Ejecución	Justificación	Total	Acciones de mejora/respuesta
					Etiquetas de productos y servicios	0	No aplica en esta fase	-1	No se maneja como tal un producto físico para entrega, el crédito se desembolsa a una cuenta del cliente y este puede utilizar como medio transaccional tarjeta débito, chequera o talonario y estos servicios se encuentran contratados con terceros los cuales están comprometidos con los temas de sostenibilidad estrategia de la empresa	-1	Verificar que los proveedores estén elaborando las tarjetas, talonarios con la imagen y requerimientos dados por banco
					Mercadeo y publicidad	0	No aplica en esta fase	-1	En el banco existe la Vicepresidencia de Mercadeo encargada de generar la publicidad con los mejores estándares de calidad para no vernos afectados en temas de publicidad engañosa y cumplir la promesa de servicio a nuestros clientes.	-1	Realizar seguimiento a todas las comunicaciones emitidas por el banco para velar por el manejo responsable y adecuado de la información para los clientes internos y externos
					Privacidad del consumidor	0	No aplica en esta fase	-1	Todas las áreas del banco que manejan información de los clientes deben firmar cláusula de confidencialidad de la información ya que al publicar o entregar información de los clientes puede considerarse como fraude al interior del banco, adicional existe un área de Servicio al cliente encargada de los PQR (peticiones, quejas y reclamos de los clientes)	-1	Implementar procedimientos para gestionar la seguridad de la información de los clientes, con el fin de proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la misma.
					Prácticas de inversión y abastecimiento	-3	El proyecto es financiado directamente por el banco con fases de seguimiento y control	-1	Se realiza seguimiento a las etapas del proceso de acuerdo al cronograma de trabajo establecido y aprobado	-4	Realizar seguimiento con la directivas de banco sobre la ejecución del presupuesto destinado por el banco para la puesta en marcha del proyecto vs la planeación
					Soborno y Corrupción	-3	Se les debe informar a los trabajadores nuevos y recordar a los antiguos	-3	El banco cuenta con procesos claros establecidos publicados y aprobados los cuales se deben cumplir ya que el incumplimiento de estos puede ser causal de despido.	-6	Generar espacios y los medios que permitan a los funcionarios informar casos de soborno y corrupción y de esta manera poder tomar decisiones al respecto
					Comportamiento anti ético	-3	Se les recuerda a los trabajadores banco y temporales que se debe cumplir con las normas de comportamiento ético y moral establecidas por banco	-3	Los funcionarios banco y temporales que trabajen en el Banco Popular deben seguir las normas establecidas, ya que el no cumplimiento es causal de terminación de contrato con justa causa	-6	Se debe hacer seguimiento al comportamiento que tienen los funcionarios tanto en el puesto de trabajo como en las áreas comunes ya que en caso de presentar anomalías se pueda tomar las acciones pertinentes
					TOTAL	56		48		102	

Valoración	
+3	Impacto negativo alto
+2	Impacto negativo medio
+1	Impacto negativo bajo
0	No aplica o Neutral
-3	Impacto positivo alto
-2	Impacto positivo medio
-1	Impacto positivo bajo



Esta matriz está basada en el *The GPM Global P5 Standard for Sustainability in Project Management*. ISBN9781631738586. *Green Project Management GPM® is a Licensed and Registered Trademark of GPM Global, Administered in the United States. P5 is a registered*  *copyright in the United States and with the UK Copyright Service.*



This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en_US.

ANEXO 8. PLAN DE GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

PLAN DE GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

Título del Proyecto: Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá Fecha Elaborad 16 Noviembre 2015

Ciclo de Vida del Proyecto

Fase	Principales Entregables
Inicio del proyecto	Acta de constitución del proyecto, registro de interesados, enunciado de alcance del proyecto y <i>Project Charter</i>
Conceptualización y planeación	Estudios preliminares del caso de negocio, diagnóstico del consultor con respecto al problema, actas de validación del alcance, solicitudes de cambios al alcance, cambios al alcance aprobados y cronograma de trabajo
Ejecución	Permisos para adecuaciones, contratos de adquisiciones debidamente firmados, diseño de la célula de trabajo debidamente aprobado, acta de recibo a satisfacción del espacio físico de la célula de trabajo, manual de funciones de los trabajadores ajustados al nuevo proceso y responsabilidades.
Cierre	Acta de cierre del proyecto aprobada por el comité de transformación del banco

Gestión de los procesos del Proyecto y Adaptación de las Decisiones

Área del Conocimiento	Procesos	Adaptación de las Decisiones
Integración	Dirigir y gestionar lo necesario para la ejecución satisfactoria del proyecto	
Alcance	Hacer una compilación de los requisitos Definir el Alcance Desarrollar la WBS, la RiBS y la OBS del proyecto Realizar el control integrado de cambios	Los ajustes toman efecto si hay cambios en los planes subsidiarios.
Tiempo	Estimar recursos y duración de las actividades	
Costo	Estimar los costos y determinar el presupuesto	

Calidad	Garantizar que se lleve a cabo el plan de gestión de calidad	El plan de calidad en el banco es monitoreado permanentemente por área de Procesos y Tecnología, por lo que se debe garantizar un trabajo coordinado y conjunto
Recursos Humanos	Seleccionar el equipo de proyecto y gestionar su asignación al proyecto.	El recurso humano que se empleará en el proyecto es personal actual del banco, no obstante estas personas deben ser reemplazadas en sus puestos originales por lo que se debe gestionar con Talento Humano esta labor.
Comunicaciones	Planificar y realizar las comunicaciones	Las comunicaciones en el Banco Popular deben ser validadas previa a su publicación o emisión con el área de Experiencia de Marca del banco.
Riesgos	Identificar y valorar cualitativa y cuantitativamente los riesgos Realizar y desarrollar el plan de gestión de Riesgos con sus mitigantes	Se deberá ajustar el plan de gestión de riesgos en el mismo momento en que se identifiquen nuevos riesgos o se materialicen los identificados previamente.
Adquisiciones	Coordinar con el área de abastecimiento estratégico del banco las adquisiciones y hacer seguimiento a los contratos inherentes al proyecto.	
Interesados	Realizar y llevar cabo el plan de gestión de los interesados	La relación con el sindicato de trabajadores del banco es de potestad exclusiva del presidente de banco, por lo que se debe canalizar a través suyo los requerimientos relacionados con este interesado.

PLAN DE GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

Herramientas y Técnicas de los Procesos

Área del Conocimiento	Herramientas y Técnicas
Integración	Encuestas a expertos (juicio de expertos), mesas de trabajo conjunto con el consultor, Microsoft Project®, análisis de tendencias de indicadores y proyecciones de ventas de la libranzas en el mercado colombiano.
Alcance	Juicio de expertos, talleres con facilitadores y equipo de trabajo, comités con la alta dirección del banco para toma de decisiones, Estructura de Desagregación del Trabajo (EDT), verificación de tiempos y movimientos a procesos actuales, Microsoft Excel®, Microsoft Power Point®, WBS Chart Pro y @Risk
Tiempo	Programación por el método de la ruta crítica, precedencias parciales y estimaciones Beta PERT, Diagrama de Gantt y de Red usando Microsoft Project®.
Costo	Método análogo para determinación de costos, listado de precios corporativos que maneja el Grupo Aval, estimación paramétrica para algunas cantidades de insumos, Microsoft Project®. Y Microsoft Excel®
Calidad	Auditorías de calidad y reuniones de seguimiento
Recursos Humanos	Organigramas, descripciones de cargos, manuales de funciones, programas de capacitación a través de la Universidad Corporativa del Banco Popular y la plataforma virtual, reuniones con el comité paritario en el que participa el sindicato de trabajadores.
Comunicaciones	Reuniones con el área de experiencia de marca del banco que administra las comunicaciones del banco, plataforma virtual del banco, otras tecnologías de la información, herramientas ofimáticas.
Riesgos	@Risk, manuales de procedimientos de la gerencia de riesgo operativo del banco y juicio de expertos
Adquisiciones	Proceso de adquisiciones corporativas del banco, juicio de expertos, investigaciones de mercado y herramientas ofimáticas.
Interesados	Registro de interesados, análisis de involucrados, juicio de expertos, reuniones y talleres de trabajo, otras herramientas ofimáticas y correo electrónico.

Variaciones y Gestión de la Línea Base

<p>Cambios en el Alcance</p> <p>Cambios admitidos: se admiten cambios al alcance relacionados con el afinamiento de los diseños de la célula siempre y cuando no superen un 20% del valor presupuestado originalmente y genere una mejora en la operación equivalente a reducir como mínimo un 5% del tiempo establecido.</p> <p>Cambios no admitidos: Incremento en la planta de personal del proyecto ni de la célula final, tampoco se admiten cambios a los procesos que requieran autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia, tampoco se admiten cambios que incrementen el valor del presupuesto en más de un 5%</p>	<p>Gestión de la línea base del alcance</p> <p>Para todos los efectos se debe seguir el proceso de control de cambios que el banco tiene implementado.</p>
<p>Cambios en el Cronograma</p> <p>Cambios admitidos:</p> <p>SPI (<i>Schedule Performance Index</i> o Índice de Desempeño de la Programación) igual a 1 con una variación de +-5%</p>	<p>Gestión de la línea base del programa</p> <p>En los comités de seguimiento de proyectos del banco se realizará el monitoreo usando la técnica de valor ganado con la frecuencia del comité que es semanal.</p> <p>Cuando los valores se salgan del margen aceptado el comité decidirá los pasos a seguir fundamentándose en las recomendaciones del Gerente del Proyecto y el juicio de expertos.</p>
<p>Variación del Costo</p> <p>Variaciones admitidas:</p> <p>CPI (<i>Cost Performance Index</i> o Índice de Desempeño de los Costos) igual a 1 con una variación de +-5%</p>	<p>Gestión de la línea base del costo</p> <p>En los comités de seguimiento de proyectos del banco se realizará el monitoreo usando la técnica de valor ganado con la frecuencia del comité que es semanal.</p> <p>Cuando los valores se salgan del margen aceptado el comité decidirá los pasos a seguir fundamentándose en las recomendaciones del gerente del proyecto y el juicio de expertos.</p>

Revisiones al Proyecto

<p>Se presentan informes con indicadores de desempeño global del proyecto de forma semanal, informes de riesgos potenciales, novedades e incidentes en costos y tiempos, comparativo entre los reportes históricos de desempeño y los actuales con las brechas que el proyecto ha venido cerrando.</p> <p>Los reportes están prediseñados en un software del banco llamado Tabló que por efectos de confidencialidad no se permite presentarlos en el presente documento.</p>

ANEXO 9. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

PLAN DE GESTION DEL ALCANCE

Título del Proyecto: Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá **Fecha:** 16 Noviembre 2015

Desarrollo de la Declaración de Alcance

Para desarrollar el enunciado del alcance en detalle, se realizaron varios pasos previamente, tales como la elaboración de un diagnóstico del impacto en los resultados de las ventas de la libranza para el Banco Popular en función del proceso operativo, con esta información la dirección general del banco determinó detallar el problema a través de un árbol de problemas y luego con el árbol de objetivos se inició la estructuración del proyecto, de esta manera no solo se identifica la necesidad sino los objetivos a los cuales se debe orientar el proyecto para resolver el problema de la organización, con la correspondiente justificación, luego se identificaron los interesados con sus requerimientos y expectativas acerca del proyecto, también se realizaron inspecciones de campo para analizar el proceso actual en momentos picos y valles del trabajo. La información anterior sirvió de base para la elaboración del acta de constitución del proyecto con la descripción de alto nivel del proyecto y las características del proceso actual lo que permitió desarrollar el enunciado del alcance del proyecto con la descripción detallada de los entregables. Los entregables fueron definidos también analizando los documentos con que contaba el banco sobre el proceso, se realizaron también talleres con los expertos y se diseñó a alto nivel el proceso objetivo, para que con una visión de derecha a izquierda iniciará el proceso de construcción del plan de trabajo, en dicho taller se emplearon técnicas como la tormenta de ideas y diseños grupales de comparación, finalmente se presentó ante la dirección general del banco el resultado y ésta definió el proceso a seguir.

El alcance del proyecto contempla el diseño del proceso operativo de la fábrica de libranzas para el Banco Popular, para la realización de los estudios de pre factibilidad y factibilidad, el banco contrató a la firma de consultoría Ernst & Young®, quien también acompañará metodológicamente y con asesoría de mejores prácticas al proyecto. El prototipo del nuevo proceso se probará inicialmente en la ciudad de Bogotá y dependiendo de los resultados que se logren se ampliará la implementación a otras ciudades.

Estructura de la EDT

La Estructura de Desagregación del Trabajo se fundamenta en los entregables que se describen el segundo nivel y corresponden a:

- El caso de negocio
- Los estudios y diseños
- Las compras y contrataciones
- La implementación y
- La Gerencia de Proyectos

Las cuentas de control se encuentran en el tercer nivel de la EDT y los paquetes de trabajo se encuentran en el último nivel.

Ver Ilustración 41 WBS Estructura de Desagregación del Trabajo

Diccionario de la EDT

El diccionario de la EDT es explicado a partir del tercer nivel o cuenta de control, el diccionario de la EDT se presenta en una ilustración independiente, el diccionario contiene el nombre del paquete, descripción del trabajo, suposiciones y restricciones, los hitos, fecha de entrega o terminación, detalle del paquete del trabajo, requerimiento de calidad, criterios de aceptación, información técnica e información de acuerdos, ver **DICCIONARIO DE LA WBS**

Mantenimiento de la Línea Base de Alcance

El mantenimiento a la línea base del alcance se debe realizar cuando durante el proceso de ejecución se haga seguimiento a lo que se ha presupuestado frente a lo que realmente está sucediendo en el proyecto, las desviaciones que se presenta y su causa, esta información será un insumo importante para construir en documento de lecciones aprendidas.

Para los cambios que se afecten el alcance, el tiempo o el costo se deberá seguir el proceso de control de cambios, ver **PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO**.

Los tipos de cambios en el alcance que se pueden presentar son:

- Cantidad de oficinas del piloto y ubicación de las mismas.
- Equipos de cómputo a emplear, tanto en cantidad con en tipología técnica o marca.
- Cantidad de empleados del programa piloto.
- Cambio de lugar donde funcionará célula para el nuevo proceso.
- Aumento de costos por demoras en la ejecución del cronograma debido a factores externos.

Cambio de Alcance

En el Banco Popular los cambios al alcance deben ser aprobados por el comité de transformación del Banco Popular, entre sus integrantes cuenta con el Presidente del banco y los Vicepresidentes, para ello el banco tiene definido un proceso específico, ver **PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO**

Aceptación de los Entregables

El alcance será revisado periódicamente en una estructura de comités que el Banco Popular tiene definido, el cual debe ser revisado previamente con el equipo del proyecto, luego se debe documentar y presentar ante un comité ampliado con el patrocinador del proyecto y finalmente llevado al comité de transformación del banco para su aprobación, en cada instancia se analiza la causa raíz de las desviaciones presentadas y se adelantan las acciones posibles para evitar realizar modificaciones al alcance, solo se escala al siguiente nivel de autoridad del proyecto en caso de no haber podido subsanar dichas desviaciones.

Los entregables serán revisados para su aceptación de acuerdo a lo que está establecido en el cronograma, previa validación de la documentación y pruebas correspondiente a cada entregable y a satisfacción del comité de seguimiento del proyecto, los entregables son responsabilidad del Gerente del Proyecto y este a su vez los debe presentar al patrocinador del proyecto para recibir la aceptación de dichos entregables.

Entre los aspectos claves que se deben tener en cuenta al momento de dar la conformidad de los entregables, tenemos:

- Cuando existan aspectos legales que deban ser tenidos en cuenta, se debe garantizar que los entregables cumplen con la reglamentación correspondiente.
- Las actividades que se realicen con un proveedor externo al banco, deben cumplir con los acuerdos de servicio.
- Los procesos nuevos no deben ocasionar traumatismos en la operación debido a su complejidad, estos deben ser simples y de fácil comprensión y desarrollo.

Alcance y Requerimientos de Integración

En la sección correspondiente a la gerencia de proyectos, ubicada al final del segundo nivel de la EDT, se enuncian los requisitos del proyecto y el proceso que se debe seguir para lograrlos.

El alcance debe estar alineado con las solicitudes o requerimientos del patrocinador y se debe garantizar que satisfaga de manera integral las necesidades de los interesados, con ello se garantiza que los objetivos del proyecto se cumplan.

ANEXO 10. PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

Título del Proyecto: Optimización del Proceso Operativo de Libranza en el Banco Popular en Bogotá

Fecha Elaborado: 02/Nov/2015

Metodología de Programación		
La metodología utilizada en la programación es la ruta crítica, donde se definen las actividades, los tiempos estimados y la secuencias de las actividades, las cuales son llevadas a la herramienta de programación con el fin de hallar la ruta crítica del proyecto.		
Herramientas de Programación		
La técnica de programación utilizada es el juicio de expertos que estiman tres valores (un optimista, un esperado y un pesimista) para cada actividad y se aplica la técnica probabilística PERT para la duración del proyecto. La herramienta utilizada de programación es <i>Microsoft Project Professional 2013</i> , la cual cuenta con licencia por parte del Banco Popular, en ella se formula el cálculo PERT en cada actividad. También se requiere licencia del paquete de ofimática <i>Microsoft Office 2013</i> , para documentar y complementar los análisis cuando se requiera.		
Nivel de Precisión	Unidades de Medida	Umbrales de Variación
La estimación es Estimación definitiva (-5% y +10%).	El programa se presentará en días, para la estimación de los recursos será en horas de trabajo.	De acuerdo al indicador SPI una vez se calcule no debe ser menor a 1
Formato y Reporte de Tiempos		
Los formatos y reportes que se entregarán para el avance de la ejecución de la programación se basará en los formatos e informes estándar generado por la herramienta <i>Microsoft Project Professional 2013</i> . Los informes generados son: Indicadores de valor ganado, índices de rendimiento del tiempo - trabajo realizado SPI, ejecución comparativa contra la línea base, diagrama de red, hoja de recursos, hoja de tareas, usos de recursos, organizador del equipo, Gantt de seguimiento. Los formatos de reporte de las actividades de cada uno de los responsables del grupo de trabajo serán registrados en <i>Microsoft Excel 2013</i> .		
Proceso de Gestión		
Identificación de las Actividades	La identificación de las actividades estará sujeta a la <i>WBS Work Breakdown Structure</i> , la cual detalla las actividades que componen el proyecto.	
Secuenciación de las Actividades	La secuenciación de las actividades se realizarán en conjunto con la consultora y los líderes de cada área que de acuerdo al criterio lógico secuenciarán las actividades, para ello se contará con la nemotecnia de precedencia: CC Comienzo - Comienzo, FF Fin - Fin, FC Fin - Comienzo, CF Comienzo - Fin y como sufijo se colocarán con signo positivo + o negativo – la cantidad de días de adelanto o retraso que tendrá la actividad.	

Estimación de Recursos	<p>La estimación de recursos se realizará de acuerdo a cada actividad, para ello se debe contar con los expertos conocedores de las actividades, para tal caso la consultora y los líderes de cada área, los cuales determinarán el esfuerzo necesario para lograr la actividad la asignación de los recursos materiales o suministros y la mano de obra requerida.</p>
Estimación de Esfuerzo y Duración	<p>La estimación de la duración estará sujeta al juicio de los expertos que a través de la asignación de tres puntos (optimista, esperado y pesimista) permiten hallar la probabilidad a través de la técnica PERT, con la siguiente formula:</p> <p>Tiempo Probable = (Optimista + 4 * Esperado + Pesimista)/6</p> <p>El esfuerzo es calculado de acuerdo a la cantidad de horas/hombre y el porcentaje de asignación que tiene el recurso para la actividad.</p>
Actualización, Seguimiento y Control	<p>El seguimiento, control y actualización del proyecto se realizará con una frecuencia semanal, donde se deben actualizar los avances de las actividades, posteriormente cargadas al Project que contiene la línea base aprobada.</p> <p>Las métricas de seguimiento están sujetas a los indicadores de gestión EV, SPI y el porcentaje de avance o retraso del proyecto.</p> <p>Los controles se realizarán a través del método del valor ganado, que permite integrar el seguimiento a través de las siguientes formulas: PV -> Valor Planificado AC -> Costo Real EV -> Valor ganado El cálculo de las variaciones: SV -> Variación del Cronograma = EV-PV Y el cálculo de los indicadores de eficiencia: SPI -> Índice de desempeño del cronograma = EV/PV De acuerdo a los índices y variaciones calculadas se debe proyectar o pronosticar los valores requeridos para completar el trabajo, con las formulas:</p> <p>EAC -> Estimado de costos para completar el trabajo = BAC/CPI TCPI -> Índice de desempeño del trabajo para completar las actividades = (BAC -EV)/(BAC-AC)</p> <p>Los resultados de estas revisiones permitirán al Gerente del Proyecto aplicar la mejor técnica de compresión u optimización de los recursos, ellas dependerán del instante y la situación particular que se presente.</p>

LISTA DE ACTIVIDADES

Título del Proyecto: Optimización del Proceso Operativo de Libranza en el Banco Popular en Bogotá
 Fecha Elaborado: 02/Nov/2015

ID	Actividad	Descripción
-	Caso de Negocio	
6	Mercado	
7	Producto / Servicio	
9	Geográfica	
10	Segmento Cliente	
13	Ventas Montos	
14	Ventas Volúmenes	
16	Ingresos	
17	Gastos	
18	Rentabilidad	
23	Desarrollo Personal	
24	Desarrollo Profesional	
26	Desarrollo Formación Financiera	
27	Desarrollo Familiar	
30	Desarrollo Económico	
31	Desarrollo Empresarial	
33	Desarrollo Económico	
34	Desarrollo Empresarial	
-	Estudios y Diseños	
40	Tiempos y Movimientos	
41	Eficiencia Actividades	
42	Políticas Proceso	
44	Fuerza Móvil Ventas	
45	Gerentes Oficina	
48	Normatividad	
49	Plan de Sostenibilidad	
51	Plan de Sostenibilidad	
52	Normatividad	
57	Acondicionamiento Áreas Servicio	
58	Acondicionamiento Áreas Transito	
60	Acondicionamiento Área Operación	
61	Acondicionamiento Área Administrativo	
62	Acondicionamiento Áreas Capacitación	
65	Redes Datos	
66	Equipos Computo	
67	Software	
68	Comunicaciones	
70	Redes Eléctricas	
71	Plantas Eléctricas	

ID	Actividad	Descripción
76	Supervisores	
77	Analistas Verificación Documentos	
78	Analistas Verificación Telefónica	
79	Analistas Crédito	
80	Analistas Preparadores Novedades	
82	Políticas Verificación	
83	Políticas Crédito	
84	Políticas Documentación	
86	Materiales	
87	Metodología	
91	Monitoreo y Control	
92	Verificación Documentos	
93	Verificación Telefónica	
94	Análisis Crédito	
95	Preparación Novedades	
96	Presentación Novedades	
97	Flujo Actividades e Interdependencias	
100	Eficiencia	
101	Calidad	
102	Tiempos	
105	Verificación Documentos	
106	Verificación Telefónica	
107	Análisis Crédito	
108	Monitoreo y Control	
109	Preparación Novedades	
110	Presentación Novedades	
111	Flujo Actividades e Interdependencias	
116	Personal Operativo	
117	Comerciales Oficinas	
118	Entes Control Interno	
120	Personal <i>Outsourcing</i>	
121	Fuerza Móvil Ventas	
122	Entes Control Externo	
125	Personal Operativo	
126	Comercial Oficinas	
127	Entes Control Interno	
129	Operativo <i>Outsourcing</i>	
130	Fuerza Móvil Ventas	
131	Entes Control Externo	
132	Clientes	
-	Compras y Contratación	
138	Redes Datos	
139	Equipos Computo	

ID	Actividad	Descripción
140	Software	
141	Comunicaciones	
143	Redes Eléctricas	
144	Plantas Eléctricas	
147	Acondicionamiento Áreas Servicio	
148	Acondicionamiento Áreas Transito	
150	Acondicionamiento Área Operación	
151	Acondicionamiento Área Administrativo	
152	Acondicionamiento Áreas Capacitación	
157	Proveedores	
158	Clientes	
160	Cobertura	
161	<i>Benchmarking</i>	
163	Resultado	
164	Gestión	
166	Estudios Eficiencia Operativa	
167	Estudios Productividad Comercial	
169	Económico	
170	Ambiental	
174	Definición Perfiles	
175	Nuevas Políticas del Proceso	
176	Esquema Capacitaciones	
178	Estandarización Actividades	
179	Pruebas y Ajustes	
180	Estabilización del Proceso	
184	Redes Datos	
185	Equipos Cómputo	
186	Software	
187	Comunicaciones	
189	Redes Eléctricas	
190	Plantas Eléctricas	
194	Acondicionamiento Áreas Servicio	
195	Acondicionamiento Áreas Transito	
197	Acondicionamiento Área Operación	
198	Acondicionamiento Área Administrativo	
199	Acondicionamiento Áreas Capacitación	
-	Implementación	
205	Acondicionamiento Áreas Servicio	
206	Acondicionamiento Áreas Transito	
208	Acondicionamiento Área Operación	
209	Acondicionamiento Área Administrativo	
210	Acondicionamiento Áreas Capacitación	
213	Redes Datos	

ID	Actividad	Descripción
214	Equipos Computo	
215	Software	
216	Comunicaciones	
218	Redes Eléctricas	
219	Plantas Eléctricas	
224	Políticas Verificación	
225	Políticas Crédito	
226	Políticas Documentación	
228	Supervisores	
229	Analistas Verificación Documentos	
230	Analistas Verificación Telefónica	
231	Analistas Crédito	
232	Analistas Preparadores Novedades	
236	Verificación Documentos	
237	Verificación Telefónica	
238	Análisis Crédito	
239	Monitoreo y Control	
240	Preparación Novedades	
241	Presentación Novedades	
242	Flujo Actividades e Interdependencias	
244	Eficiencia	
245	Calidad	
246	Tiempos	
248	Verificación Documentos	
249	Verificación Telefónica	
250	Análisis Crédito	
251	Monitoreo y Control	
252	Preparación Novedades	
253	Presentación Novedades	
254	Flujo Actividades e Interdependencias	
259	Personal Operativo	
260	Comerciales Oficinas	
261	Entes Control Interno	
263	Personal <i>Outsourcing</i>	
264	Fuerza Móvil Ventas	
265	Entes Control Externo	
268	Personal Operativo	
269	Comercial Oficinas	
270	Entes Control Interno	
272	Operativo <i>Outsourcing</i>	
273	Fuerza Móvil Ventas	
274	Entes Control Externo	
275	Clientes	

ID	Actividad	Descripción
-	Gerencia de Proyectos	
280	Acta Constitución	
281	Alcance Proyecto	
283	Identificar Interesados	
284	Analizar Interesados	
288	Planificar la Integración del Proyecto	
289	Desarrollar Plan para la Dirección del Proyecto	
292	Planificar la Gestión del Alcance	
293	Recopilar Requisitos	
294	Definir el Alcance	
295	Crear la WBS	
298	Planificar la Gestión del Cronograma	
299	Definir Actividades	
300	Secuenciar Actividades	
301	Estimar Recursos Actividades	
302	Estimar Duración Actividades	
303	Desarrollar el Cronograma	
306	Planificar la Gestión de Costos	
307	Estimar los Costos	
308	Determinar el Presupuesto	
311	Planificar la Gestión de la Calidad	
312	Determinar Calidad en la Organización	
315	Planificar la Gestión del Recurso Humano	
316	Determinar Recurso Humano de cada País	
319	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	
320	Determinar Canales Comunicación	
323	Planificar la Gestión de Riesgos	
324	Identificar los Riesgos	
325	Realizar Análisis Cualitativo de los Riesgos	
326	Realizar Análisis Cuantitativo de los Riesgos	
327	Planificar las Respuestas a los Riesgos	
330	Planificar la Gestión de Adquisiciones	
331	Estandarizar la Forma de Contratar	
334	Planificar la Gestión de Interesados	
335	Determinar Retroalimentación de los Interesados	
339	Dirigir el Trabajo	
340	Gestionar el Trabajo	
342	Realizar Aseguramiento de la Calidad	
343	Aplicar Controles de Calidad	
345	Adquirir Equipos de Trabajo	
346	Desarrollar Equipos de Trabajo	
347	Dirigir el Equipo del Proyecto	
349	Gestionar las Comunicaciones	

ID	Actividad	Descripción
350	Coordinar los Canales de Comunicación	
352	Efectuar Adquisiciones	
353	Efectuar Contrataciones Terceros	
354	Efectuar Concesiones	
356	Gestionar los Interesados	
357	Realizar Seguimiento a Interesados	
361	Monitorear y Controlar el Trabajo	
362	Realizar el Control Integral de Cambios	
364	Validar el Alcance	
365	Controlar el Alcance	
367	Controlar el Cronograma	
368	Evaluar Desviaciones de Tiempo	
370	Controlar la Calidad	
371	Controlar el Cumplimiento de la Normatividad	
373	Controlar la Comunicaciones	
374	Controlar los Canales de Comunicación	
376	Controlar los Riesgos	
377	Evaluar Nuevos Riesgos	
379	Controlar las Adquisiciones	
380	Controlar las Contrataciones	
381	Controlar las Concesiones	
383	Controlar la Participación de los Interesados	
384	Controlar las Expectativas de los Interesados	
388	Cerrar el Proyecto	
389	Cerrar la Fase	
391	Cerrar Adquisiciones	
392	Cerrar Contrataciones	
393	Cerrar Contratos	

LISTA DE HITOS

Título del Proyecto: Optimización del Proceso Operativo de Libranza en el Banco Popular en Bogotá **Fecha Elaborado:** 02/Nov/2015

Hito	Descripción de Hito	Tipo
Caso de Negocio		
E: Estudios Viabilidad		Obligatorio
E: Estudios Impacto Social		Obligatorio
Estudios y Diseños		
E: Estudios Técnicos y Ambientales		Obligatorio
E: Diseños Adecuaciones		Obligatorio
Diseño Célula Piloto		
E: Diseños Gestión y Políticas		Obligatorio
Diseño Proceso		
E: Diseños Estandarización del Proceso		Obligatorio
E: Diseños Pruebas y Ajustes		Obligatorio
E: Diseño Estabilización del Proceso		Obligatorio
E: Formación y Comunicación		Obligatorio
Compras / Contratación		
E: Suministros Adecuaciones		Obligatorio
Servicios / Contratación		
E: Servicios / Contratos		Obligatorio
E: Contratos Diseños		Obligatorio
E: Contratos Adecuaciones Eléctricas y Tecnológicas		Obligatorio
E: Contratos Adecuaciones Locativas		Obligatorio
Implementación		
E: Adecuaciones		Obligatorio
Célula Piloto		
E: Verificación de la Gestión y Política		Obligatorio
E: Optimización del Proceso		Obligatorio
E: Formación y Comunicaciones		Obligatorio
Gerencia Proyectos		
E: <i>Project Statement</i>		Obligatorio
Planeación		
E: Gestión de la Integración		Obligatorio
E: Gestión del Alcance		Obligatorio
E: Gestión de Tiempos		Obligatorio
E: Gestión de los Costos		Obligatorio
E: Gestión de la Calidad		Obligatorio
E: Gestión Recursos Humanos		Obligatorio
E: Gestión de las Comunicaciones		Obligatorio
E: Gestión de los Riesgos		Obligatorio
E: Gestión de las Adquisiciones		Obligatorio
E: Gestión de los Interesados		Obligatorio
E: Ejecución del Proyecto		Obligatorio
E: Monitoreo y Control		Obligatorio
E: Cierre del Proyecto		Obligatorio

ANEXO 11. PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS

PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS

Título del Proyecto: Optimización del Proceso Operativo de Libranza en el Banco Popular en Bogotá **Fecha Elaborado:** 02/Nov/2015

Nivel de Precisión:	Unidad de Medida	Umbrales de Variación
La estimación de los costos aprobados será del -5% +10%.	Costo/Hora Costo/Unidad	Los costos se medirán de acuerdo al indicador CPI el cual no debe ser inferior a 1
Reglas para la Medición del Desempeño:		
<p>Las reglas de medición estarán sujetas a los indicadores y a los informes que se generan en la herramienta <i>Microsoft Project Professional 2013</i>.</p> <p>Los sobrecostos que se puedan presentar deben ser evaluados de acuerdo a su origen, es decir, si fue generado por un riesgo que se materializó, por un reproceso, un aumento de recursos o cual fuese la causa.</p> <p>Las PAC o cuentas de control estarán definidas en el tercer nivel de la <i>WBS Work Breakdown Structure</i>.</p>		
Reportes y Formatos de los Costos:		
<p>Los documentos soportes de los costos serán entregados por el área financiera, la cual deberá controlar el registro de los documentos pertenecientes al proyecto, marcando en el software contable el código del proyecto.</p> <p>Los formatos de avance de las actividades serán entregados por cada uno de los responsables de las actividades, esto con el fin de registrar el avance de las actividades en el cronograma.</p> <p>Los reportes será generados a partir de la actualización de los trabajos realizados en el cronograma del proyecto, allí se generará el Gantt de seguimiento y la tabla de seguimiento, los reportes: Informe de horas extras del valor acumulado, el cual nos genera el comportamiento del valor ganado EV, el CPI y el SPI a corte de control semanal.</p>		
Proceso de Gestión:		
Estimación de los Costos	La estimación de los costos se basa en el juicio de expertos, los cuales determinan la cantidad de recursos y tiempo necesario para completar la actividad, una vez se estiman los costos se validan con el equipo de trabajo el cual corrobora los tiempos y esfuerzos requeridos a través de un estimado paramétrico.	

Desarrollo del Presupuesto	El presupuesto del proyecto se basa en los recursos y tiempos requeridos para completar el trabajo planeado y descrito en cada paquete de trabajo de la <i>WBS</i> . También se debe adicionar la partida contingente que sale de la evaluación de los riesgos hallados y analizados en el plan de gestión de los riesgos. La reserva gerencial se determinará por el 10% del valor estimado del presupuesto sin contingencia.
Actualización, Monitoreo y Control	<p>El monitoreo y control se realizará con una periodicidad semanal, con el fin de controlar la ejecución y las posibles desviaciones de una manera oportuna a través del desempeño del trabajo y los reportes mencionados en la sección de reportes y formatos de costos.</p> <p>Los controles se realizarán a través del método del valor ganado, que permite integrar el seguimiento a través de las siguientes formulas:</p> <p>PV -> Valor Planificado AC -> Costo Real EV -> Valor ganado</p> <p>El cálculo de las variaciones: CV -> Variación del Costo = EV-AC</p> <p>Y el cálculo de los indicadores de eficiencia: CPI -> Índice de desempeño de los costos = EV/AC</p> <p>De acuerdo a los índices y variaciones calculadas se debe proyectar o pronosticar los valores requeridos para completar el trabajo, con las formulas:</p> <p>EAC -> Estimado de costos para completar el trabajo = BAC/CPI TCPI -> Índice de desempeño del trabajo para completar las actividades = (BAC -EV)/(BAC-AC)</p> <p>La actualización de la línea base de los costos se deberá soportar con los cálculos pronosticados y justificarlos con el fin de que los patrocinadores del proyecto autoricen la inclusión de la nueva línea base del proyecto.</p> <p>Se debe realizar la conciliación y validación de los soportes que entrega financiera con el fin de compararlos contra la ejecución del cronograma del proyecto.</p>

ANEXO 12. PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Título del Proyecto: Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá

Fecha de Preparación: 16 Noviembre 2015

Funciones y Responsabilidades de Calidad

El equipo del proyecto realiza cada una de sus funciones de acuerdo a las actividades programas teniendo en cuenta la política de calidad.

A continuación se relacionan las responsabilidades de acuerdo al rol en el proyecto

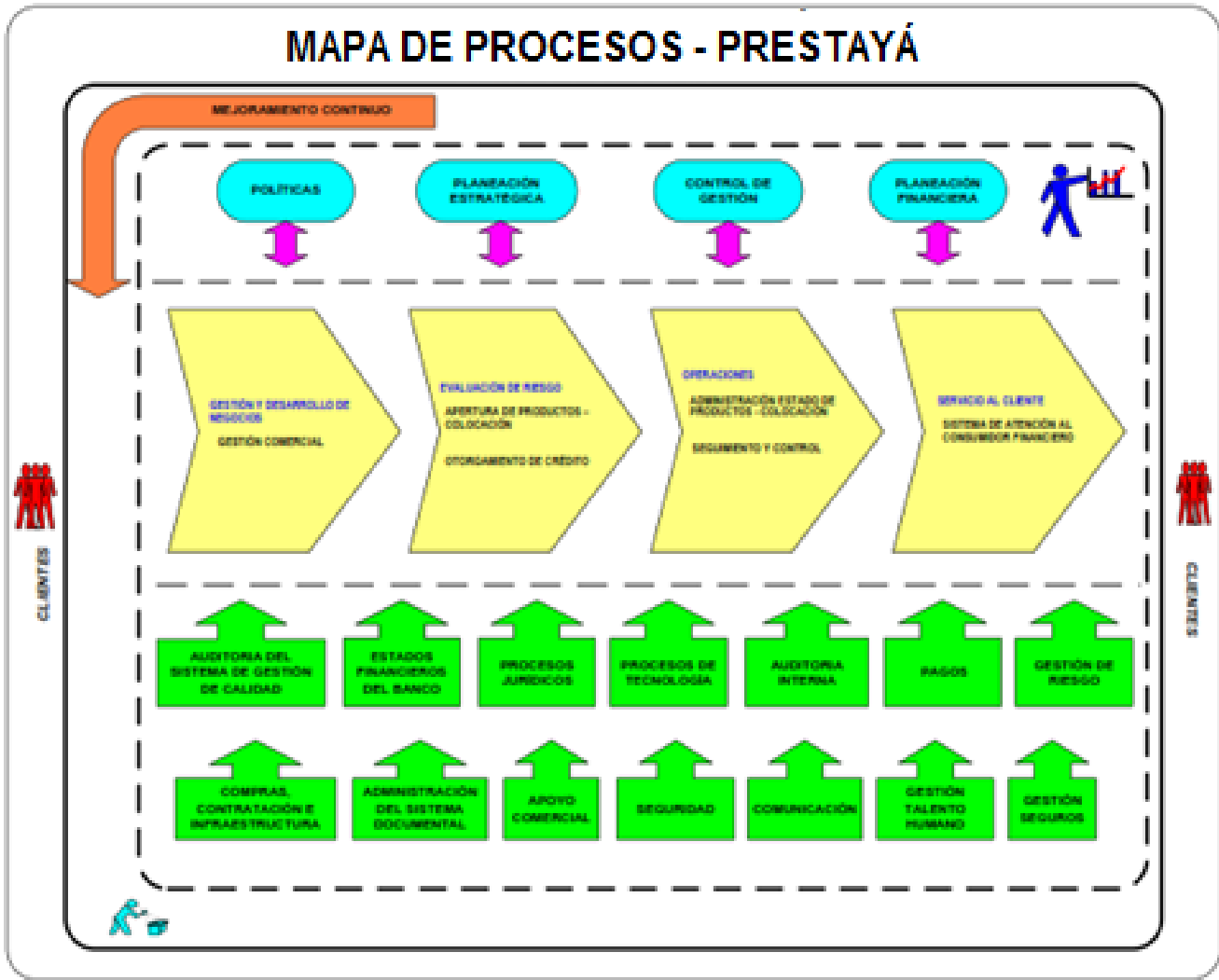
Rol	Responsabilidad
Patrocinadores del Proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Revisar que los entregables cumplan con la política de calidad, en cuanto a mejora de procesos, tecnología y satisfacción del cliente.
Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Asegurar que la documentación asociada al proceso cumpla con los estándares de calidad definidos por banco.• Efectuar el control de calidad para los entregables del producto y el proyecto.• Diligenciar la evaluación de desempeño de su equipo de trabajo de acuerdo al proceso establecido por banco.• Analizar resultados de la auditoría de calidad efectuados al proceso para establecer acciones de mejora a las glosas encontradas.
Equipo Expertos (Consultores)	<ul style="list-style-type: none">• Efectuar el control de calidad para los entregables.• Plantear acciones para el aseguramiento de la calidad.• Generar reportes de inconsistencias que estén en contra de la estrategia de calidad del banco.• Revisar que el Modelo Operativo cumpla con los requerimientos de la empresa.
Equipo Implementador (líder de proceso)	<ul style="list-style-type: none">• Participar en la definición de mejoras al proceso (ANS, responsabilidades y cumplimiento de normas) teniendo en cuenta la etapa del proceso en la que participa cada líder.
Contratistas (Electrónico, Tecnológico y obras civiles)	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con los estándares de calidad requeridos por banco para la actividad para la cual fueron contratados.
Equipo Organización y métodos OYM (Profesional Gerencia OYM)	<ul style="list-style-type: none">• Asegurar que la documentación generada del proceso cumple con la calidad requerida• Validar el impacto en cambios al proceso. normatividad estándar establecida por banco.

Equipo Operaciones (Asesor, Profesional)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la completitud de la documentación requerida por banco para radicar la solicitud de crédito de acuerdo a la lista de chequeo. • Preparar o reportar la información correspondiente que les sea solicitada por las áreas de control y auditoría. • Participar en las mejoras de los procesos y controles de otorgamiento de crédito. • Reportar las señales de alerta que permitan identificar suplantaciones o solicitudes sospechosas.
Logística (Profesional)	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y brindar soporte oportuno en las labores que lo requieran, bajo los procedimientos definidos por el banco.
Legal y Contrataciones (Profesional)	<ul style="list-style-type: none"> • Generar los contratos de acuerdo a la reglamentación vigente.
Talento Humano (Analista)	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar y contratar al personal que tenga el perfil y habilidades requeridas para el cargo. • Aplicar al personal a contratar los controles establecidos (listas restrictivas, polígrafo, visita domiciliaria).
<p>Enfoque de Planeación de la Calidad</p> <p>La planeación de calidad del proyecto está enfocada a cumplir con el sistema de gestión de calidad norma ISO 9001 la cual le ayudará a gestionar y controlar la calidad de todos los procesos, conseguir más oportunidades de negocio y satisfacer las necesidades de los clientes, para esto se debe establecer una política de calidad, definir las actividades de aseguramiento, identificar los roles y responsabilidades del equipo del proyecto así como los controles que se deben incluir en cada una de las etapas del proceso.</p> <p>Las entradas del proceso de planeación de calidad incluye el plan para la dirección del proyecto, registro de interesados, documentación de requisitos, factores ambientales y los activos de los procesos de la organización entre otros.</p> <p>Política de Calidad del Banco</p> <p>Pensar y actuar todos los días en función de la prestación del servicio con agilidad, amabilidad y asesoría para cumplir el plan estratégico de la entidad, soportado en la prevención de riesgos, cumplimiento de la legislación, normas internas y requisitos asociados al negocio, desarrollo y bienestar del personal, mejora continua de la tecnología, procesos y productos, que generen satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y valor a los accionistas.</p>	

Mapa de Procesos Banco Popular

El mapa de procesos establecido por Banco Popular inicia identificando los requisitos del cliente y termina con la satisfacción del cliente de sus necesidades y la entrega de los servicios ofrecidos, ver Ilustración 43 Mapa de Procesos Libranza Prestayá Banco Popular

Ilustración 43 Mapa de Procesos Libranza Prestayá Banco Popular



Fuente: Banco Popular Unidad de Procesos

Política Calidad del Proyecto

Cumplir con los entregables del proyecto dentro de las fechas establecidas y con la calidad requerida de acuerdo a las normas establecidas por banco, generando un plan de mejora al proceso, realizando seguimiento de la calidad mediante listas de chequeo, revisando la actualización de la documentación generada para la implementación de la célula.

Alcance

Rediseñar e implantar los procesos de libranza considerando las interrelaciones entre los diferentes procesos, las actividades que los componen, las normas que rigen su ejecución y la estructura que soportará el nuevo modelo.

Objetivos de la Calidad

A continuación se darán a conocer los objetivos de calidad trazados por el banco:

- ✓ Garantizar la confiabilidad de la información suministrada minimizando los errores.
- ✓ Generar procesos consistentes de principio a fin y minimizar los costos en desarrollos del sistema, sin desatender los controles correspondientes.
- ✓ Reducir los tiempos de aprobación (*time to yes*) de siete a dos días.
- ✓ Cumplir con los tiempos de respuesta y de ejecución de todas las actividades de los procesos según el estándar de calidad acordado.
- ✓ Contar con un proceso que agregue valor al cliente y maximice su experiencia con el banco, con un producto ágil, sencillo y de calidad.
- ✓ Optimizar la prestación de servicios a nuestros clientes y fortalecer la relación con nuestros proveedores.
- ✓ Mantener altos índices de rentabilidad proyectados en un crecimiento del 15% anual para los próximos 5 años.
- ✓ Mejorar la eficiencia operativa, reduciendo los tiempos y actividades realizadas por cada persona dentro del proceso operativo.

Enfoque de Aseguramiento de la Calidad		
<p>El banco establece los siguientes mecanismos y procesos que permiten asegurar la política y objetivos de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Socializar el Plan de Calidad a todas las personas involucradas en el proyecto. ✓ Realizar el análisis de los procesos actuales con el equipo de trabajo para implementar las mejoras de acuerdo al nuevo modelo. ✓ Cumplir con los requerimientos de cada uno de los entregables ✓ Dejar constancia en actas del seguimiento del desarrollo del proyecto. ✓ Hacer seguimiento al cronograma de trabajo y costo del proyecto. ✓ Realizar la actualización de documentos en caso de presentarse cambios en el proyecto. ✓ Realizar auditorías mensuales de los documentos y procesos del proyecto, para identificar que estén cumpliendo los estándares de calidad y siguiendo las definiciones del nuevo modelo operativo. 		
Actividades de Aseguramiento de Calidad		
Proceso Fase del Proyecto	Actividades	Procedimientos
Consecución de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar en el cronograma las actividades definidas para el levantamiento de la información 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los funcionarios de la operación en el desarrollo del proyecto (líder – operativos)
Generar Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el método utilizado para el diagnóstico de los procesos actuales del banco (inicio, fin, entradas, salidas, dueños, métricas para analizar la eficiencia el proceso) 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar con el equipo de trabajo del proyecto los procesos a impactar con el nuevo modelo (actualización, eliminación de documento, creación de nuevos procedimientos, formatos y listas)
Generación del Modelo	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe diseñar un modelo del proceso operativo de la libranza que cumpla con las expectativas y los objetivos propuestos, bajo las normas de calidad establecidas para los entregables 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el modelo propuesto con las mejoras para el proceso. • Socializar con el equipo el modelo y conseguir la aprobación del mismo.

Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una prueba piloto de la implementación del modelo operativo de la libranza. • Hacer seguimientos a los cumplimientos de las áreas en el nuevo modelo para. • Revisar los informes de calidad y realizar las mejoras correspondientes al modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la implementación del nuevo modelo operativo en Bogotá.
Documentación – Cierre	Revisar que la documentación generada del nuevo modelo cumpla los estándares de calidad definidos.	Firmar acta de finalización del proyecto
Divulgación	Generar una metodología de divulgación del nuevo modelo a la organización	Establecer cronogramas de trabajo para capacitación a los interesados en el nuevo modelo de operación de la libranza.

Enfoque de Control de la Calidad

En el control de calidad en el proyecto se basa en el monitoreo y registro de resultados de la ejecución de las actividades de calidad, con el objetivo de evaluar el desempeño y generar los cambios necesarios. A continuación se presentan las actividades para identificar las no conformidades en el proyecto:

- ✓ El gerente de proyecto realizará reuniones semanales con el equipo para validar avances, retrasos y posibles cambios.
- ✓ Socializar los indicadores de desempeño de cada actividad programada.
- ✓ Elaboración de informes mensuales, para ser presentados por el gerente cada mes hasta la finalización del proyecto.
- ✓ Generar programas de mejoramiento.
- ✓ Se realizará auditorías de forma mensual para verificar que las actividades se estén desarrollando de acuerdo a los procedimientos establecidos en el nuevo modelo.
- ✓ Se realizarán encuestas de satisfacción al cliente interno de acuerdo a los cambios realizados en el proyecto.
- ✓ Realizar prueba de recorrido al nuevo modelo de acuerdo a la documentación establecida
- ✓ Realizar la recopilación de datos a través de un *check list* de la puesta en marcha del nuevo proceso.

Enfoque de Mejoramiento de la Calidad
<p>Para realizar el mejoramiento de la calidad se tendrán en cuenta los siguientes pasos:</p> <p>Una vez monitoreado el nuevo proceso, se debe determinar las acciones de mejora</p> <p>Definir las acciones correctivas y hacer seguimiento a su implementación.</p> <p>Incorporar al proceso los cambios con las mejoras efectuadas.</p> <p>Realizar la actualización de documentos o activos tales como diagramas de flujo, formatos, procedimientos y listas de chequeo de acuerdo al proceso optimizado, posterior a ello se realiza la publicación y socialización de los mismos.</p>

Indicadores de Calidad del Proyecto

Para asegurar que el proceso se han establecido las siguientes métricas:					
Tabla Indicadores de calidad					
Indicador	Frecuencia	Cálculo Métrica	Meta	Responsable	Acción de Mejora
Proporcionalidad de acciones preventivas versus acciones correctivas	mensual	Número de No conformidades potenciales reportadas en un periodo de tiempo / Total de No conformidades reportadas en el mismo periodo de tiempo	60%	Gerencia de Procesos Operativos	Se recomienda a los líderes retomar la cultura de reporte de acciones de mejoramiento.
Seguimiento de los procesos para garantizar el cumplimiento de los planes de acción propuestos	mensual	Número de acciones cumplidas a tiempo / Total de las acciones	85%	Gerente de Proyectos	Realizar seguimiento a los planes de acción.
Medir el nivel de inconsistencias en la radicación de solicitudes de libranzas	mensual	Número de solicitudes radicadas / Total radicaciones	No superior al 5%	Gerencia de Procesos Operativos	Revisar la lista e requisitos para las radiaciones del producto
Gestión del Desempeño	trimestral	Total empleados con objetivos/Total empleados esperados	90%	Gestión Humana/cada área con su equipo	Generar planes de mejoramiento a las variables que no se cumplieron o se encuentran por debajo de la calificación
Cumplimiento del cronograma	semanal	Número de tareas realizadas/Total actividades Programadas	No superior al 5%	Gerente del Proyecto	Realizar nivelación de recursos en las actividades

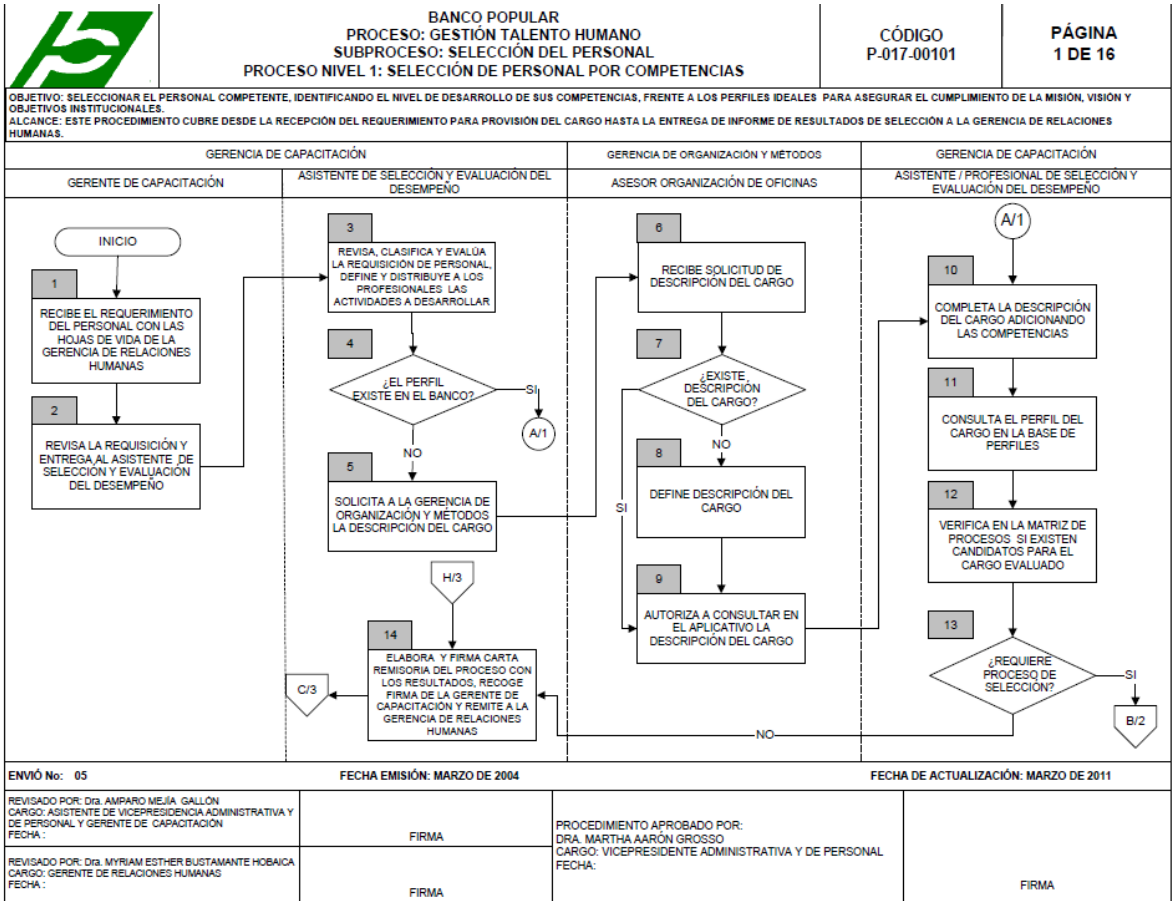
ANEXO 13. PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El recurso humano involucrado en el desarrollo de este proyecto es recurso interno del Banco Popular y pertenece a cada una de las áreas que están involucradas en el proceso. El Gerente del Proyecto define el perfil del personal requerido (ver

ROLES Y RESPONSABILIDADES

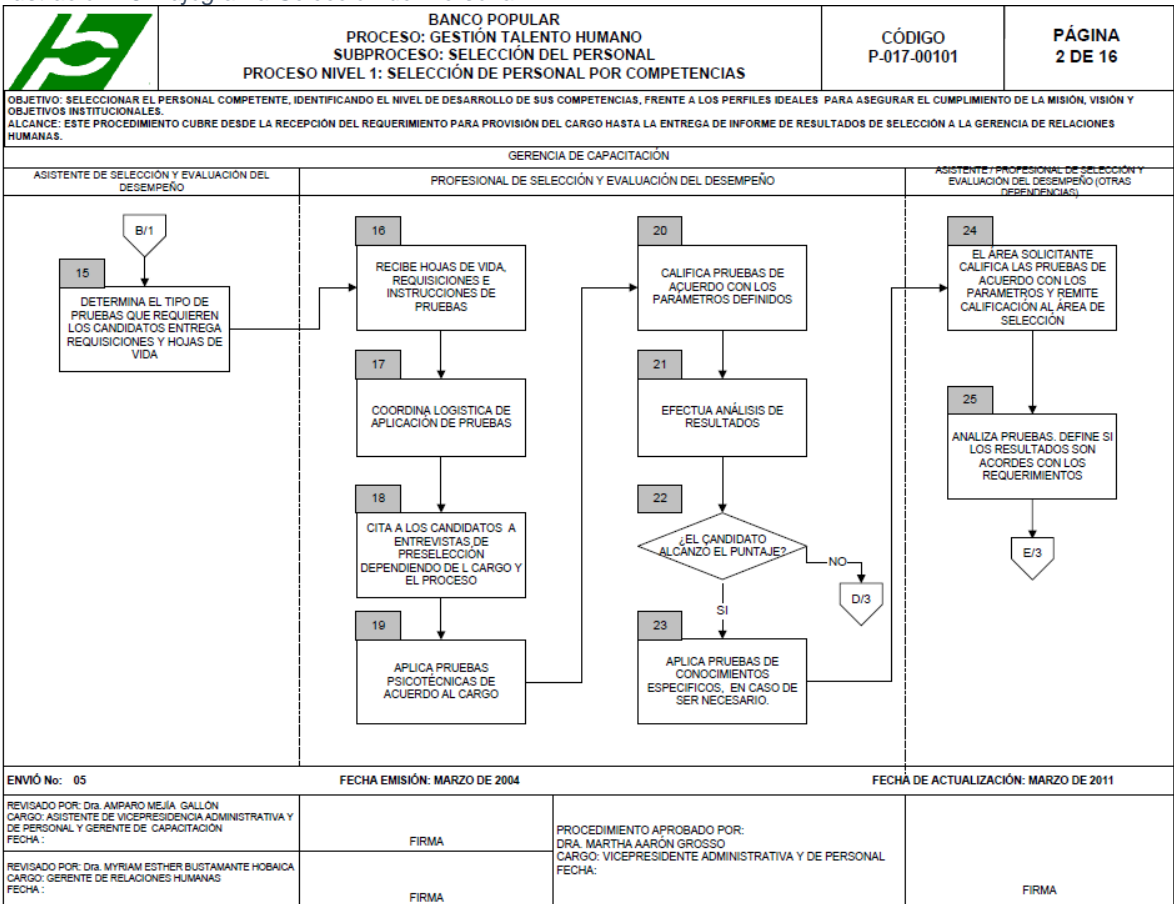
) y el departamento de Talento Humano del Banco Popular, realiza el proceso de reclutamiento, selección y contratación de dicho recurso, de acuerdo a los procesos ya definidos por el banco, a continuación se presentan los flujogramas del proceso ver Ilustración 44 Flujograma Selección del Personal I, Ilustración 45 Flujograma Selección del Personal II, Ilustración 46 Flujograma Selección del Personal III, Ilustración 47 Flujograma Selección del Personal IV, Ilustración 48 Contratación y Administración del Personal I y la Ilustración 49 Contratación y Administración del Personal II.

Ilustración 44 Flujograma Selección del Personal I



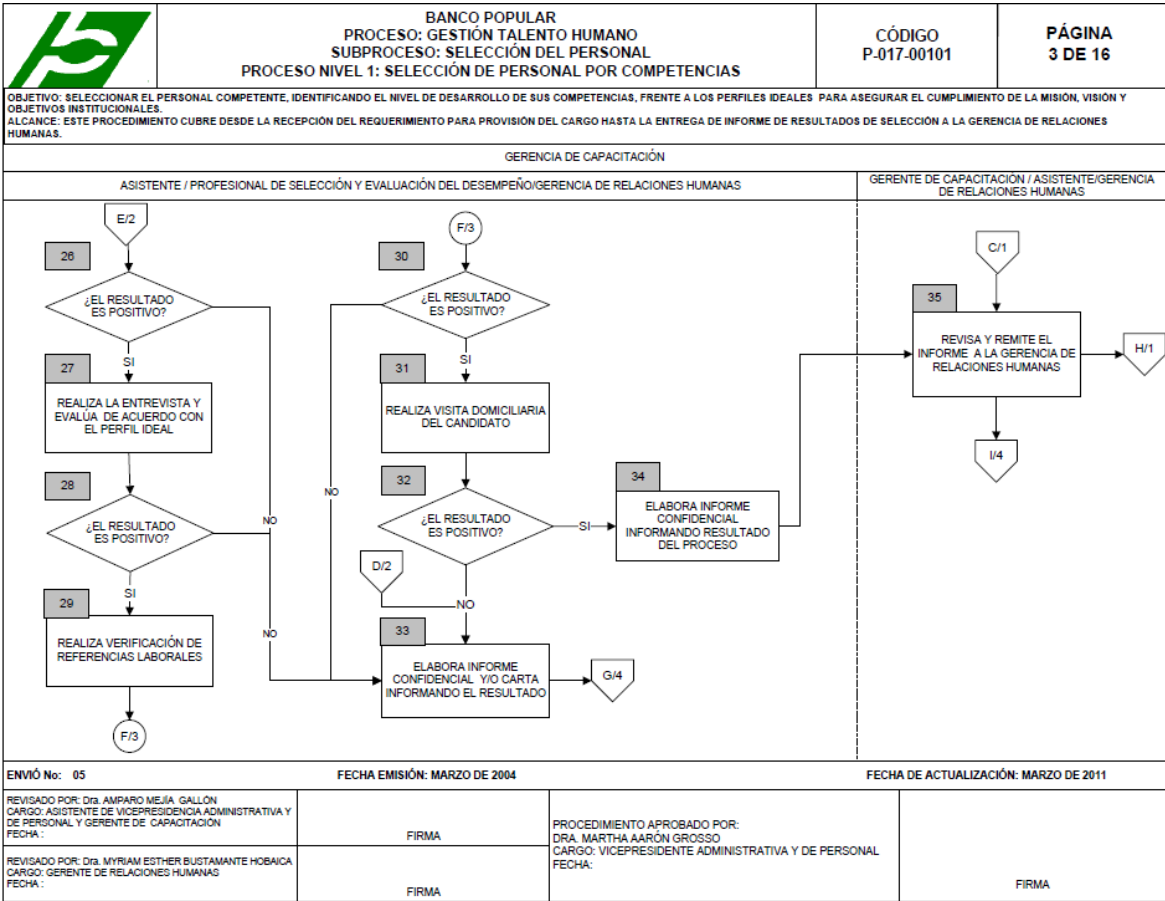
Fuente: Banco Popular Procesos

Ilustración 45 Flujograma Selección del Personal II



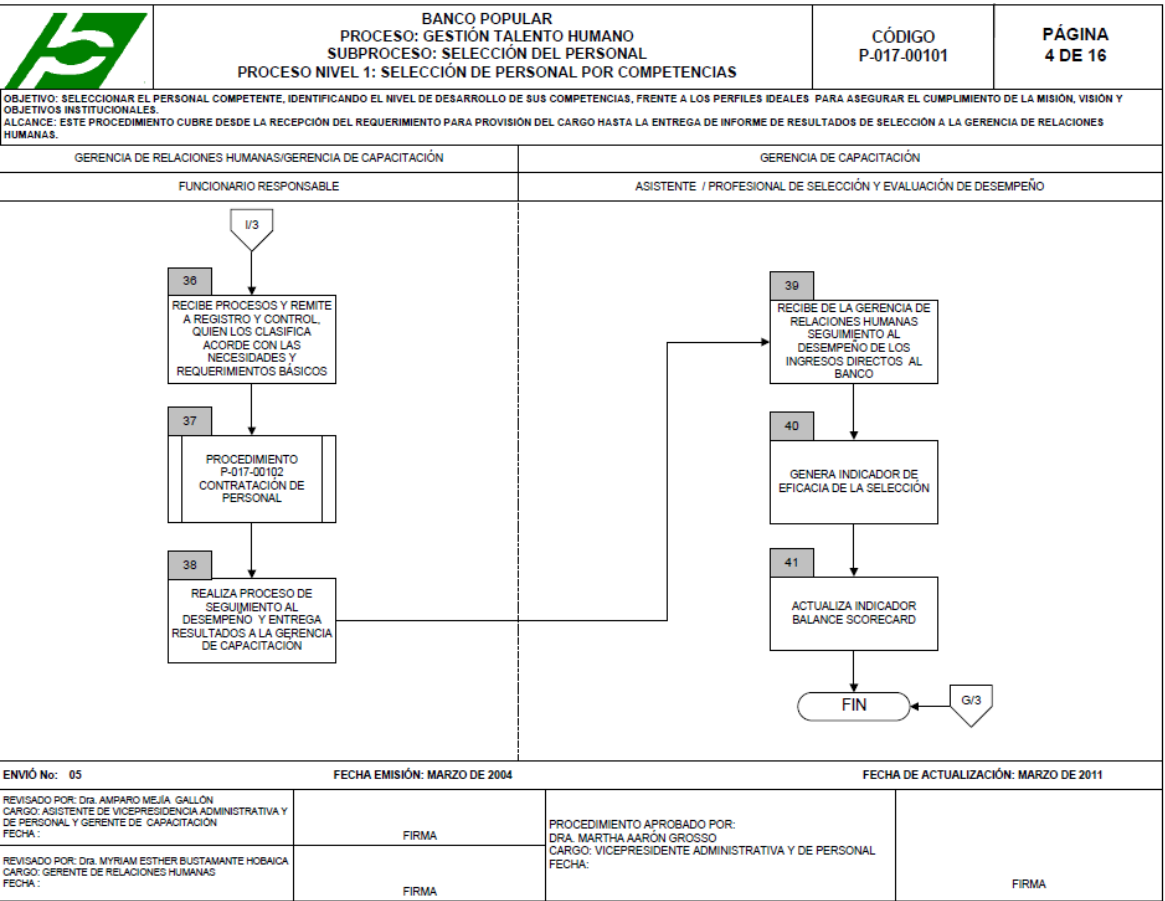
Fuente: Banco Popular Procesos

Ilustración 46 Flujograma Selección del Personal III



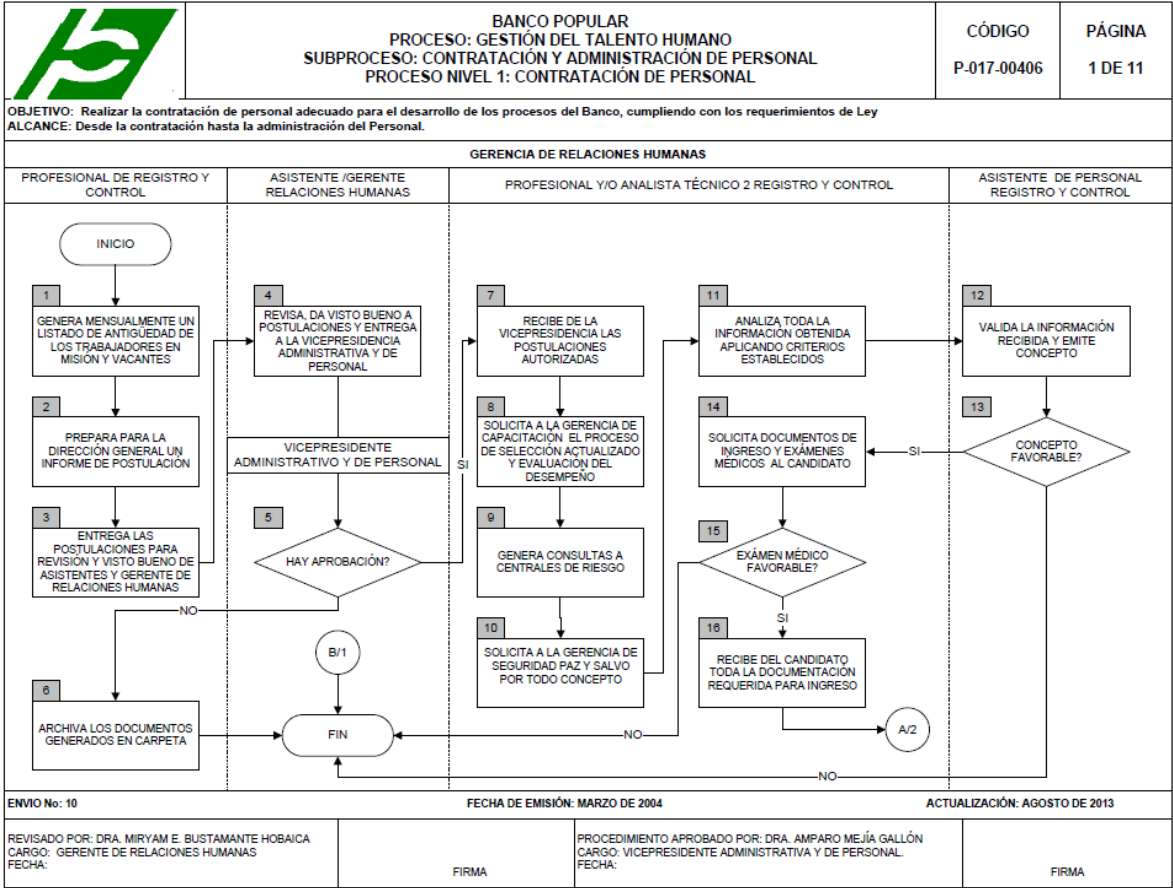
Fuente: Banco Popular Procesos

Ilustración 47 Flujograma Selección del Personal IV



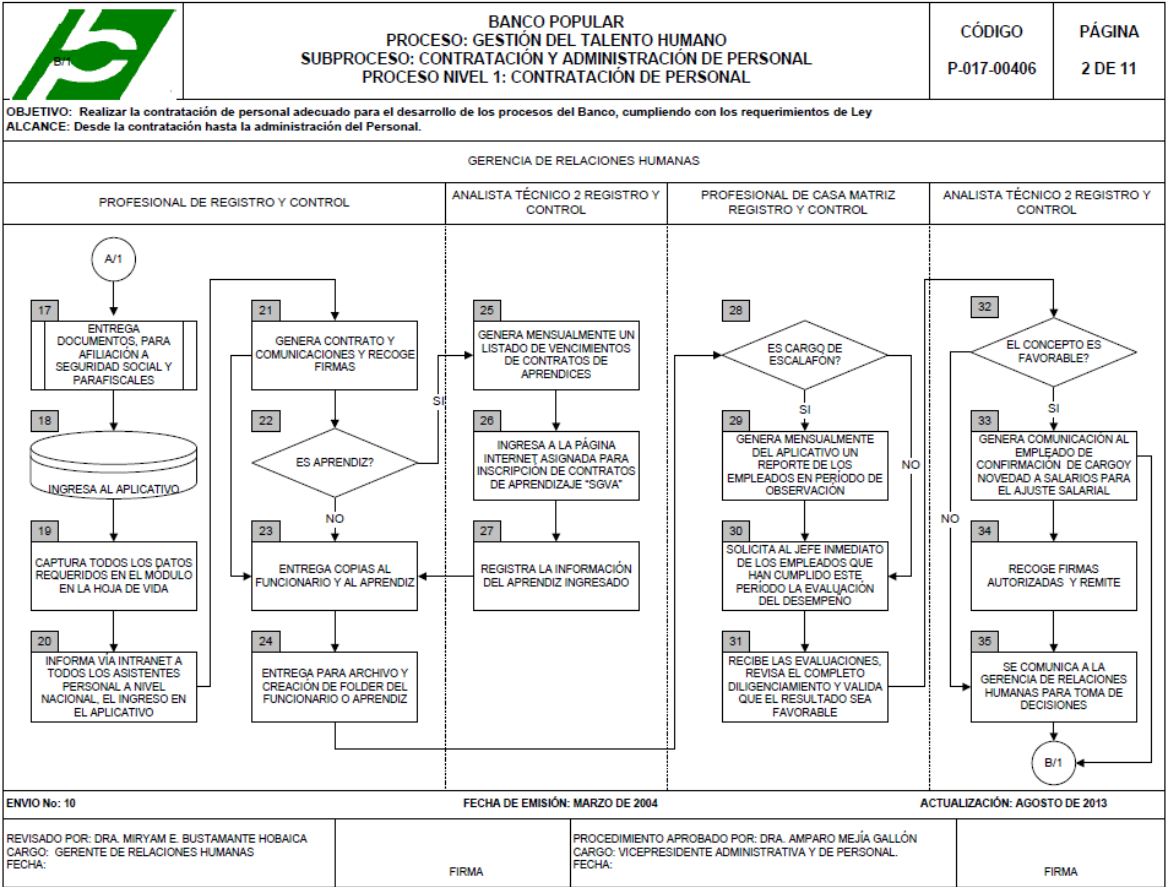
Fuente: Banco Popular Procesos

Ilustración 48 Contratación y Administración del Personal I



Fuente: Banco Popular Procesos

Ilustración 49 Contratación y Administración del Personal II



Fuente: Banco Popular Proceso

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Título del Proyecto:	Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá	Fecha Elaborado:	16 Noviembre 2015
----------------------	---	------------------	-------------------

Descripción del Rol del Recurso

El Gerente de Proyecto es el encargado de dirigir y participar en el diseño de planes, programas y proyectos para la articulación del modelo de negocio según el direccionamiento estratégico, dando observancia al proceso de Gestión de Proyectos con el fin de mejorar los estándares de competitividad del banco.

Autoridad

Tramitar controles de cambios que afecten presupuesto, alcance o tiempo de los proyectos.

Responsabilidad

1. Dirigir la estructuración, planeación y ejecución de los proyectos que se desprendan del plan estratégico del banco, requerimientos de entes de control o planes de mejoramiento.
2. Revisar la estructuración de casos de negocio que soporten la priorización de proyectos y la decisión de ejecutar o no las iniciativas como soporte de la viabilidad del proyecto.
3. Apoyar y asesorar en las áreas de negocios la generación de iniciativas y proyectos, con el propósito de estructurarlos de manera que desde su inicio sean ejecutables en calidad, presupuesto y tiempo.
5. Controlar el recurso humano dedicado a los proyectos que le indique el Gerente del área, así como el presupuesto general de los mismos.
6. Desempeñar roles específicos en la ejecución de los proyectos que le sean asignados para el éxito y cumplimiento del objetivo y alcance determinado del mismo.
7. Liderar los proyectos que sean asignados bajo la responsabilidad total de ejecución en tiempo, calidad y presupuesto.
8. Acompañar los comités internos de los proyectos a su cargo identificando el desempeño del proyecto en cuanto a avance, presupuesto, riesgos y calidad con el propósito de monitorear su desempeño para lograr su implementación.
9. Apoyar los comités directivos de proyectos generando los informes de avance, los riesgos identificados y los planes de mitigación propuestos como herramienta de control del proyecto.
10. Monitorear la efectividad de la implementación de los proyectos que se encuentran en producción.
11. Mantener actualizada las herramientas de gestión de proyectos de manera que los informes contengan información correcta y actualizada.
12. Generar los informes que sean requeridos por el Gerente o Vicepresidente del área para dar respuesta a solicitudes tanto internas como externas.
13. Controlar y aplicar el cumplimiento de la metodología definida en el Manual de Gestión de Proyectos, para asegurar la adecuada gobernabilidad y promoviendo el cumplimiento de los objetivos de alcance, tiempo y costo.
14. Identificar mejores prácticas en los procesos a su cargo y guiar su implementación
15. Identificar mejores prácticas en los temas a su cargo, evaluar su viabilidad y guiar su implementación en coordinación con el dueño del proceso.
16. Asumir las responsabilidades como ejecutor de subproceso, de acuerdo con la normatividad
17. Efectuar seguimiento sobre los niveles de exposición de riesgo de los temas a su cargo, sus

Aptitudes

Título Profesional Universitario en áreas Administrativas, Económicas, Financieras, de Mercadeo, Sociales o Ingenierías y Título de especialización relacionado con el área del cargo.

Conocimiento en herramientas de ofimática Conocimientos en Gerencia de proyectos, preferiblemente certificado como PMP. Conocimiento en Manejo de Equipos o en Habilidades Gerenciales

Modelo Organizacional Cambio e Innovación Orientación a Resultados Enfoque en la Calidad Enfoque en el Cliente Trabajo en Equipo y Colaboración Modelo Adicional – Nivel Ejecutivo Visión de Negocios Impacto e Influencia Desarrollo de personas

Requisitos

Mínimo cuatro (4) años de experiencia especificados así: Tres (3) años en funciones relacionadas con el cargo. Uno (1) año de experiencia en el desempeño de las funciones propias del cargo

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Título del Proyecto:	Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá	Fecha Elaborado:	16 Noviembre 2015
----------------------	---	------------------	-------------------

Descripción del Rol del Recurso

El implementador es el encargado de realizar el seguimiento y la gestión correspondiente para el cumplimiento de los indicadores de gestión de las oficinas y puntos de recepción del Proyecto de Reingeniería de Libranzas, buscando un nivel adecuado de servicio, que repercuta en una atención de alta calidad para los usuarios internos y externos de la Fábrica de Crédito de Libranzas del Banco Popular.

Autoridad

Manejo de situaciones propias del cargo y del proceso.

Responsabilidad

Individuales:

- Conocer las políticas de créditos establecidas por el banco.
- Hacer seguimiento y evaluación de los indicadores de devolución de las oficinas y puntos de recepción asignadas y presentar informes y recomendaciones en los tiempos estipulados.
- Determinar los estándares de productividad de las oficinas asignadas.
- Supervisar la labor de los gestores del punto de recepción con el fin de cumplir con las políticas e indicadores.
- Dar la capacitación requerida a los colaboradores, para asegurar el conocimiento del proceso y disminución de las devoluciones de las solicitudes de crédito de libranzas.
- Ejecutar las tareas operativas correspondientes al cargo con el fin de contribuir con el buen funcionamiento del área y del proceso.
- Brindar soluciones oportunas a las diferentes situaciones de oficinas o de pagadurías que puedan presentarse a nivel operativo o administrativo.
- Analizar las causas del no cumplimiento de indicadores con el propósito de tomar las acciones correctivas necesarias.

Compartidas:

- Participar en las mejoras de los procesos.
- Coordinar las actividades de capacitación del personal a cargo para lograr un mejor desempeño.

Aptitudes

Profesional o estudiante de los últimos semestres universitario o Técnico, de Administración, Contabilidad, Economía o Ingeniería Industrial.

Competencias Técnicas del Saber hacer

- Capacidad de Organización y Planificación
- Servicio al cliente.

Competencias Corporativas

- Pasión por los logros
- Compromiso con el banco
- Orientación al cliente

Competencias Específicas por Tipo de Cargo

- Orientación al negocio
- Aplicación de la experticia
- Conciencia de equipo
- Adaptabilidad
- Efectividad bajo presión
- Altos estándares de desempeño
- Capacidad de análisis
- Conocimiento procesos de Oficina

Requisitos

Dos años de experiencia en el desarrollo de cargos de atención y servicio en Oficinas, tramite de créditos de libranzas y deseable experiencia en manejo de personal.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Título del Proyecto:	Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá	Fecha Elaborado:	16 Noviembre 2015
----------------------	---	------------------	-------------------

Descripción del Rol del Recurso

El Analista Técnico es el encargado de evaluar las solicitudes de crédito de libranzas para recomendar su aprobación, denegar o escalar al ente superior, de acuerdo a las políticas de otorgamiento establecidas por el banco.

Autoridad

Propio: Recomendar la aprobación de créditos que estén dentro de sus facultades.

Veto: Los asignados de acuerdo a las atribuciones establecidas

Impacto

Alto: el 100% del análisis de las solicitudes de crédito de libranzas, están bajo la responsabilidad de este cargo.

Responsabilidad

Individuales:

- Conocer las políticas de créditos establecidas por el banco.
- Analizar y evaluar el riesgo crediticio de las propuestas de crédito; para lo cual tendrá en cuenta en el análisis de riesgos de crédito, historial crediticio en el sistema financiero, modelos de riesgo definidos para los productos y situación económica financiera de los solicitantes.
- Recomendar la aprobación o improbar todas las solicitudes de crédito presentadas, siempre y cuando estén dentro de sus facultades.
- Registrar en el aplicativo Web Libranzas las decisiones tomadas por el comité de cada una de las solicitudes presentadas.
- Apoyar operativamente las actividades del área, con el fin de asegurar el adecuado manejo de la información y documentación propias de la gestión que realiza.
- Ejecutar las tareas operativas correspondientes al cargo con el fin de contribuir con el buen funcionamiento del área y del proceso.
- Preparar o reportar la información correspondiente que les sea solicitada por las áreas de control y auditoria

Compartidas:

- Conceptuar sobre las solicitudes que sean de competencia de un ente superior de aprobación.
- Solicitar la información necesaria para el desarrollo adecuado de su gestión.
- Participar en las mejoras de los procesos y controles de otorgamiento de crédito.

Aptitudes

Educación: Tecnólogo en Contabilidad, Administración de Empresas o afines y/o estudiante de mínimo VIII semestre de carreras administrativas o afines.

Conocimientos Adicionales: Manejo avanzado de Microsoft Office (Excel, Word, Power Point, etc.). Conocimiento en metodologías de riesgo crediticio.

Competencias Técnicas del Saber hacer:

- Capacidad de Organización y Planificación

Competencias Corporativas

- Pasión por los logros
- Compromiso con el banco
- Orientación al cliente

Competencias Específicas por Tipo de Cargo

- Orientación al negocio
- Aplicación de la experticia
- Conciencia de equipo
- Adaptabilidad
- Efectividad bajo presión
- Altos estándares de desempeño
- Capacidad de análisis

Requisitos

Un año de experiencia en el área de otorgamiento de crédito, preferiblemente en instituciones financieras.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Título del Proyecto:	Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá	Fecha Elaborado:	16 Noviembre 2015
----------------------	---	------------------	-------------------

Descripción del Rol del Recurso

El Gestor Operativo – Captura es el encargado de Capturar en los aplicativos de CRM y Web Libranzas, la información correspondiente al cliente y de la solicitud del crédito de libranzas, de acuerdo a las políticas de otorgamiento establecidas por el banco.

Autoridad

Devolución de solicitudes que no cumplen con los requisitos reglamentados.

Responsabilidad

- Individuales:**
- Conocer las políticas de créditos establecidas por el banco.
 - Ingresar al aplicativo de CRM la información del cliente que se encuentra en la solicitud del crédito.
 - Ingresar la solicitud del crédito al aplicativo Web Libranzas y avanzar el mismo hasta la etapa de viabilidad.
 - Realizar las devoluciones de los créditos que el aplicativo Web Libranzas no pueda procesar por capacidad de pago.
 - Apoyar operativamente las actividades del área, con el fin de asegurar el adecuado manejo de la información propia de la gestión que realiza.
 - Ejecutar las tareas operativas correspondientes al cargo con el fin de contribuir con el buen funcionamiento del área y del proceso.
 - Preparar o reportar la información correspondiente que les sea solicitada por las áreas de control y auditoria.
- Compartidas:**
- Solicitar la información necesaria para el desarrollo adecuado de su gestión.
 - Participar en las mejoras de los procesos y controles de otorgamiento de crédito.

Aptitudes

- Técnico en Áreas Administrativas o Financieras y/o estudiantes de mínimo III semestre de carreras tecnológicas profesionales relacionadas con administración, finanzas y afines.
- Conocimientos Adicionales:** Manejo de Microsoft Office (Excel, Word, Power Point, etc.).
- Competencias Técnicas del Saber hacer:**
- Capacidad de Organización y Planificación
- Competencias Corporativas**
- Pasión por los logros
 - Compromiso con el banco
 - Orientación al cliente
- Competencias Específicas por Tipo de Cargo**
- Ejecución de tareas rutinarias
 - Observancia del detalle
 - Conciencia de equipo
 - Adaptabilidad
 - Efectividad bajo presión
 - Autogestión

Requisitos

Preferiblemente 6 meses de experiencia en cargos similares en el sector financiero.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Título del Proyecto:	Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá	Fecha Elaborado:	16 Noviembre 2015
----------------------	---	------------------	-------------------

Descripción del Rol del Recurso

El Gestor Operativo – Punto de Recepción es el encargado de Validar que los documentos requeridos para el otorgamiento del crédito de libranzas cumplan con las políticas y procesos establecidos para tal fin.

Autoridad

Devolución de solicitudes que no cumplen con los requisitos reglamentados

Responsabilidad

Individuales:

- Verificar que la documentación del crédito de libranzas cumpla con todos los requisitos reglamentados.
- Realizar las devoluciones de los créditos que no cumplen con los requisitos reglamentados.
- Apoyar operativamente las actividades del área, con el fin de asegurar el adecuado manejo de la información propia de la gestión que realiza.
- Ejecutar las tareas operativas correspondientes al cargo con el fin de contribuir con el buen funcionamiento del área y del proceso.
- Preparar o reportar la información correspondiente que les sea solicitada por las áreas de control y auditoría.

Compartidas:

- Solicitar la información necesaria para el desarrollo adecuado de su gestión.
- Participar en las mejoras de los procesos y controles de otorgamiento de crédito.

Aptitudes

Técnico en Áreas Administrativas o Financieras y/o estudiantes de mínimo III semestre de carreras tecnológicas profesionales relacionadas con administración, finanzas y afines.

Conocimientos Adicionales: Manejo de Microsoft Office (Excel, Word, Power Point, etc.).

Competencias Técnicas del Saber hacer:

- Capacidad de Organización y Planificación

Competencias Corporativas

- Pasión por los logros
- Compromiso con el banco
- Orientación al cliente

Competencias Específicas por Tipo de Cargo

- Ejecución de tareas rutinarias
- Observancia del detalle
- Conciencia de equipo
- Adaptabilidad
- Efectividad bajo presión
- Autogestión

Requisitos

Preferiblemente 6 meses de experiencia en cargos similares en el sector financiero.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Título del Proyecto:	Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá	Fecha Elaborado:	16 Noviembre 2015
----------------------	---	------------------	-------------------

Descripción del Rol del Recurso

El Gestor Operativo – Validación es el encargado de Validar que los documentos requeridos para el otorgamiento del crédito de libranzas cumplan con las políticas y procesos establecidos para tal fin.

Autoridad

Devolución de solicitudes que no cumplen con los requisitos reglamentados.

Responsabilidad

Individuales:

- Verificar que la documentación del crédito de libranzas cumpla con todos los requisitos reglamentados.
- Realizar las devoluciones de los créditos que no cumplen con los requisitos reglamentados.
- Apoyar operativamente las actividades del área, con el fin de asegurar el adecuado manejo de la información propia de la gestión que realiza.
- Ejecutar las tareas operativas correspondientes al cargo con el fin de contribuir con el buen funcionamiento del área y del proceso.
- Preparar o reportar la información correspondiente que les sea solicitada por las áreas de control y auditoria

Compartidas:

- Solicitar la información necesaria para el desarrollo adecuado de su gestión.
- Participar en las mejoras de los procesos y controles de otorgamiento de crédito.

Aptitudes

Técnico en Áreas Administrativas o Financieras y/o estudiantes de mínimo III semestre de carreras tecnológicas profesionales relacionadas con administración, finanzas y afines.

Competencias Técnicas del Saber hacer:

- Capacidad de Organización y Planificación

Competencias Corporativas

- Pasión por los logros
- Compromiso con el banco
- Orientación al cliente

Competencias Específicas por Tipo de Cargo

- Ejecución de tareas rutinarias
- Observancia del detalle
- Conciencia de equipo
- Adaptabilidad
- Efectividad bajo presión
- Autogestión

Requisitos

Preferiblemente 6 meses de experiencia en cargos similares en el sector financiero.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Título del Proyecto:	Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá	Fecha Elaborado:	16 Noviembre 2015
----------------------	---	------------------	-------------------

Descripción del Rol del Recurso

El Analista Operativo de verificación es el encargado de Verificar telefónicamente la información del cliente que solicita un crédito de libranzas, al igual que las referencias descritas en la solicitud.

Autoridad

Devolución de solicitudes que no cumplen con el proceso de referenciación.

Responsabilidad

- Individuales:**
- Realizar la verificación telefónica de la de información de los clientes que solicitan créditos de libranzas, de acuerdo a las solicitudes que ingresan del proceso de validación documental.
 - Reportar las señales de alerta que permitan identificar suplantaciones o solicitudes sospechosas.
 - Apoyar operativamente las actividades del área, con el fin de asegurar el adecuado manejo de la información propia de la gestión que realiza.
 - Ejecutar las tareas operativas correspondientes al cargo con el fin de contribuir con el buen funcionamiento del área y del proceso.
 - Preparar o reportar la información correspondiente que les sea solicitada por las áreas de control y auditoría.
- Compartidas:**
- Participar en las mejoras de los procesos y controles de otorgamiento de crédito.

Aptitudes

- Competencias Técnicas del Saber hacer:**
- Capacidad de Organización y Planificación
- Competencias Corporativas**
- Pasión por los logros
 - Compromiso con el banco
 - Orientación al cliente
- Competencias Específicas por Tipo de Cargo**
- Ejecución de tareas rutinarias
 - Observancia del detalle
 - Análisis de la información recibida
 - Intuición para detección de información veraz
 - Conciencia de equipo
 - Adaptabilidad
 - Efectividad bajo presión
 - Autogestión

Requisitos

La referenciación del cliente es un proceso monitoreado a través de guiones y *scripts*, que permiten ejecutar el proceso fácilmente.

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Título del Proyecto: Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá

Fecha de Preparación: 16 Noviembre 2015

Interesado	Información	Método	Duración o Frecuencia	Remitente
Presidente, Vicepresidentes	<ul style="list-style-type: none">Informe con indicadores de cumplimiento del cronograma, de cumplimiento del presupuesto, de ganancias tempranas y de riesgos.Encuestas de satisfacción de los empleados (Clima Laboral)Actas de compromiso de actividades pendientes con responsables.	<ul style="list-style-type: none">Formato de Presentación de seguimiento a Proyecto en la junta de seguimientoCorreo electrónico	Semanal	Gerente de Proyecto
Consultor Externo EY y Equipo del Proyecto	<ul style="list-style-type: none">Informe con Indicadores de cumplimiento del cronograma, de cumplimiento del presupuesto, de ganancias tempranas y de riesgos.Actas de compromiso de actividades pendientes con responsables.	<ul style="list-style-type: none">Formato de seguimiento a Proyecto del software de seguimiento interno del bancoCorreo electrónico	Diario	Gerente de Proyecto
Coordinadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">Informe con Indicadores de cumplimiento del cronograma.Informes de gestión operativa (Según el área)Actas de compromiso de actividades pendientes con responsables	<ul style="list-style-type: none">Formato de seguimiento a Proyecto del software de seguimiento interno del bancoCorreo electrónicoMinutas de seguimiento de procesos	Diario	Cada terminal operativa (El software consolida y envía resultado al coordinador)
Personal Operativo	<ul style="list-style-type: none">Informe de retroalimentación de los resultados de la gestión operativa.	<ul style="list-style-type: none">Presencial en reunión de seguimiento y retroalimentación de la gestión individual o grupalCorreo electrónicoMinutas de seguimiento de procesos	Diario	Coordinador de proceso
Equipo de Ventas	<ul style="list-style-type: none">Informe de retroalimentación de los resultados de la gestión comercial.Indicadores de satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none">Presencial en reunión de seguimiento y retroalimentación de la gestión individual o grupalCorreo electrónico	Semanal	Coordinador Comercial (El software consolida y envía resultado al coordinador)
Sindicato de trabajadores	<ul style="list-style-type: none">Informe de retroalimentación de los resultados de la gestión del proyecto.Actas de compromisos y reclamaciones.Informes de satisfacción de los empleados y los clientes.	<ul style="list-style-type: none">Presencial en reunión de seguimiento y retroalimentación del avance del proyecto y de los compromisos adquiridos.Actas de seguimiento	Mensual	Presidente del banco (Personal de apoyo prepara la información)

Supuestos	Restricciones
Realizar las mediciones en los tiempos programados y que se cuente con la información de manera oportuna.	Realizar las mediciones en los momentos inadecuados o empleando herramientas que no sean las idóneas.
Todos los informes se canalizan a través del gerente del proyecto quien da el curso ante el estamento correspondiente.	Filtrar información a través de los canales no autorizados
La relación con el sindicato es de protestas exclusiva del presidente del banco	Filtrar información a través de los canales no autorizados
Que se lleven a cabo los comités de seguimiento según se tienen programados.	Que no exista rigurosidad en el seguimiento o se le reste importancia al mismo y no se tomen las decisiones de forma oportuna
Cumplir con la reglamentación vigente y que aplique al proyecto	Que se reciban sanciones por parte de los entes de control por incumplir las normas que apliquen a los procesos afectados por el proyecto.

Glosario de Términos y Siglas

Libranza = Crédito de consumo otorgado a trabajadores formales y cuyo pago de la cuota mensual se descuenta de la nómina que percibe el trabajador de una empresa.
Cliente = Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente.
Dirección general = La Dirección General se encarga de formular planes, estrategias y programas de desarrollo institucional que permitan alcanzar los objetivos de una empresa.
Sindicato=Asociación de trabajadores cuyo objetivo es la defensa de los intereses profesionales, económicos y laborales de los asociados.
Reglamentación = Conjunto de reglas o normas referentes a cierta cosa o actividad.
Interesado = Es el grupo, persona o comunidad quien se ve afectado positiva o negativamente por una acción a tomar.
Proceso = Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.
Consultoría = Entidad dedicada a asesorar empresas en asuntos como el marketing, la organización, la fiscalidad, etc.
Indicador = Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.
Minuta = Borrador que se hace de un escrito, especialmente de un contrato, antes de redactarlo definitivamente.

ANEXO 15. PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

Título del Proyecto:	Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá	Fecha de Preparación:	16 Noviembre 2015
-----------------------------	--	------------------------------	--------------------------

El plan de gestión de los riesgos es uno de los planes que da cubrimiento a todos los demás planes que soportan el proyecto. Para ello se asegura que los planes sean revisados y tengan una identificación, priorización, calificación, cuantificación, definición de acciones, monitoreo y control de los riesgos que pudiesen llegar a materializar.

Metodología

<p>El plan de gestión de riesgos se desarrolla a través de seis procesos, de acuerdo a la guía de gestión de proyectos del PMI, así:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de la gestión de los riesgos. 2. Identificación de los riesgos. 3. Evaluación cualitativa y priorización de los riesgos. 4. Evaluación cuantitativa de los riesgos. 5. Definición de las acciones de tratamiento de los riesgos. 6. Definición del proceso de monitoreo y control de los riesgos. 				
Proceso	Descripción	Herramienta	Fuentes información	Resultado del Proceso
Planificación de la gestión de los riesgos.	Elaboración del plan de gestión de riesgos	Guía del PMBOK®	Acta de constitución del proyecto	Plan de gestión del riesgo.
		Reuniones	Registro de interesados	
		Talleres de trabajo Juicio de expertos	Activos de los procesos	
Identificación de los riesgos.	Determina los riesgos que pueden llegar a afectar el proyecto de forma negativa y/o positivamente	Juicio de Expertos.	Todos los planes del proyecto	Registro de los riesgo
		Reuniones	Registro de interesados	<i>Risk Breakdown Structure (RiBS)</i>
		Técnicas de recopilación de información.	Estimación de costos de las actividades	

Proceso	Descripción	Herramienta	Fuentes información	Resultado del Proceso
Evaluación cualitativa y priorización de los riesgos	Determinar el grado de impacto y probabilidad de cada uno de los riesgos	Matriz de probabilidad - impacto	Registro de riesgos	Matriz de probabilidad - impacto
		Juicio de Expertos	Activos de los procesos de la organización	
		Categorización de riesgos	Registro de Riesgos	
Evaluación cuantitativa de los riesgos.	Evaluación de probabilidad vs el impacto	Juicio de Expertos	Registro de riesgos	Actualización a los documentos del proyecto
		@ Risk	Plan de gestión de los costos	Informes generados a través de @Risk
Definición de las acciones de tratamiento de los riesgos.	Definir las respuestas a los riesgos para mitigarlos.	Juicio de Expertos	Registro de riesgos	Actualizaciones al plan para la dirección
		Reuniones de seguimiento	Plan de gestión de os riesgos	Actualización de los documentos del proyecto.
Definición del proceso de monitoreo y control de los riesgos.	Verificar la ocurrencia de los riesgos, para identificar el plan o acciones a seguir	Auditorias	Registro de riesgos	Actualización de los documentos del proyecto.
		Medición del desempeño	Informes de desempeño	Solicitudes de cambio
		Reuniones de seguimiento		

Roles y Responsabilidades

A continuación se presenta una matriz con la identificación de roles y responsabilidades de los integrantes del proyecto.

Proceso	Rol	Personas	Responsabilidades
Planificación de la gestión de los riesgos.	Gerente de Proyecto	G	Participar en la elaboración del plan de gestión de riesgos
	Equipo del Proyecto (líderes de los subprocesos)	EP	
Identificación de los riesgos.	Gerente de Proyecto	G	Realizar la identificación de los riesgos asociadas a cada una de las etapas del proyecto.
	Equipo del proyecto	EP	
Evaluación cualitativa y priorización de los riesgos.	Gerente de Proyecto	G	Asignar la probabilidad e impacto y realizar.
			Determinar la prioridad de atención de los riesgos
Evaluación cuantitativa de los riesgos.	Gerente de Proyecto	G	Realizar la calificación de los riesgos utilizando la herramienta @ Risk
Definición de las acciones de tratamiento de los riesgos.	Gerente de Proyecto	G	Definir las acciones de mitigación y control de los riesgos.
	Equipo de Proyecto	EP	Identificación de nuevos riesgos de acuerdo al proceso.
			Realizar la documentación de los riesgos.
Definición del proceso de monitoreo y control de los riesgos.	Gerente de Proyecto	G	Realizar seguimiento a las acciones establecidas como mitigación de riesgos
	Equipo del Proyecto	EP	Reportar incidentes en el proceso

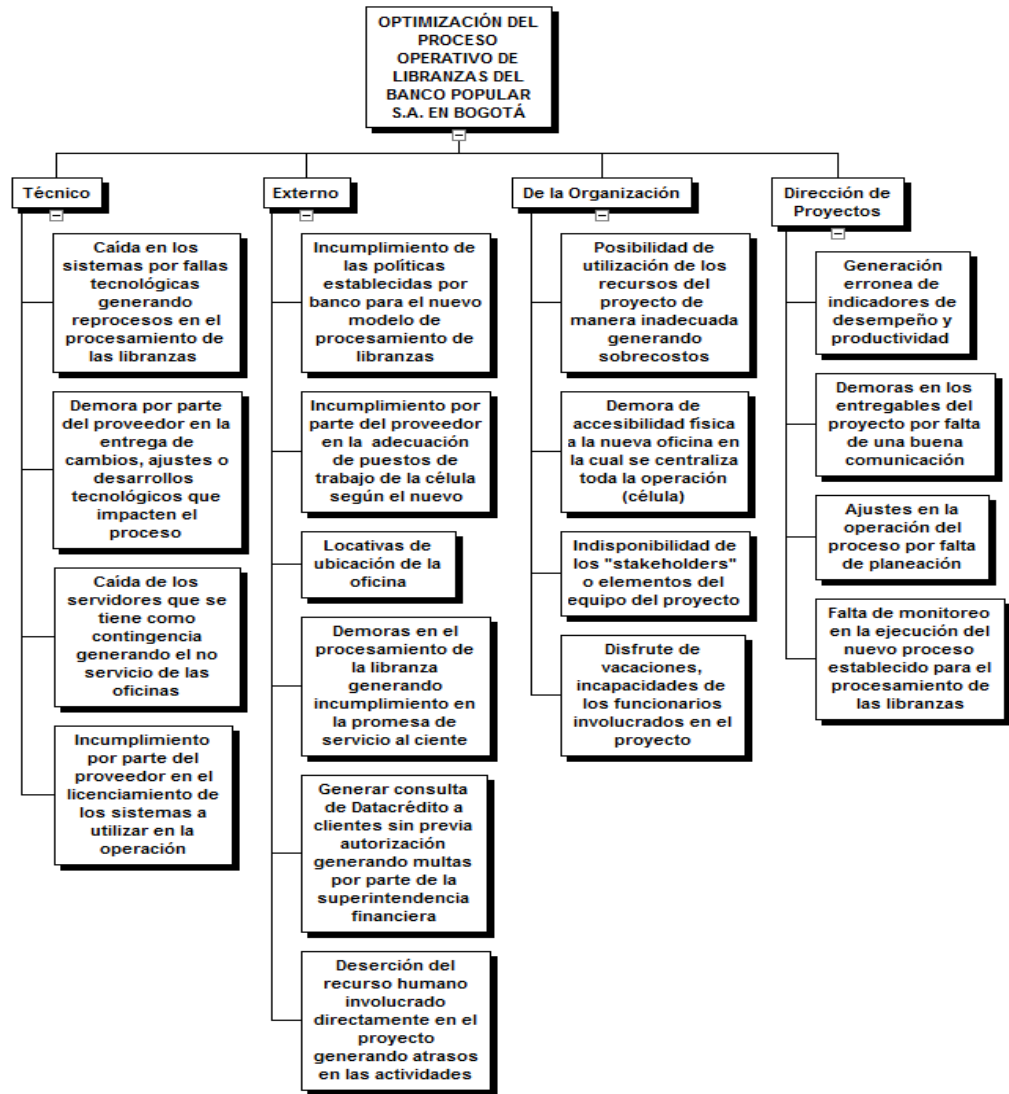
Categorías de los Riesgos

La clasificación de los riesgos se realiza teniendo en cuenta las categorías que tiene establecidas el PMBOK® las cuales son:

- Técnico
- Externo
- De la Organización
- Dirección de Proyectos

A continuación en la Ilustración 50 RiBS Estructura de Desagregación de los Riesgo se presenta la Estructura de Desagregación de Riesgos RIBS del proyecto Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá.

Ilustración 50 RiBS Estructura de Desagregación de los Riesgo



Fuente: Autores

Periodicidad de la Gestión de los Riesgos

Proceso	Entregable	Ejecución	Periodicidad
Planificación de la gestión de los riesgos.	Plan de gestión de los riesgos	Inicio	Una vez por semana
Identificación de los riesgos.	Registro de Riesgos	Inicio	Una vez por semana

Proceso	Entregable	Ejecución	Periodicidad
Evaluación cualitativa y priorización de los riesgos.	Actualización a los documentos del proyecto	Durante la ejecución del proyecto	Una vez por semana
Evaluación cuantitativa de los riesgos.	Actualización a los documentos del proyecto	Durante la ejecución del proyecto	Una vez por semana
Definición de las acciones de tratamiento de los riesgos.	Actualización al plan para la dirección del proyecto Actualización a los documentos del proyecto	Al inicio Durante la ejecución del proyecto	Una vez por semana
Definición del proceso de monitoreo y control de los riesgos.	Información de desempeño del trabajo. Solicitudes de cambio. Actualización al plan para la dirección del proyecto. Actualización a los documentos del proyecto. Actualización a los activos del proceso de la empresa.	En cada etapa del proyecto En las reuniones de seguimiento y control	Una vez por semana Una vez al mes.
Presupuesto de gestión de Riesgos			
El presupuesto para gestionar los riesgos identificados en este proyecto estima un 8 % de reserva por si estos se llegan a materializar, teniendo en cuenta el registro de riesgos.			
Proyecto: Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá Costo Total: \$ 2.432.890.906 Pesos (COP) % de Reserva: 8% Total Reserva \$ 207.719.454 Pesos (COP)			

Protocolos de Contingencia				
<p>Se tiene establecido el siguiente protocolo en la medida que los riesgos identificados en el registro se lleguen a materializar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La valoración cuantitativa de los riesgos se basa en los criterios de tres expertos, bajo un análisis en la herramienta de Excel y @Risk para realizar la simulación del comportamiento del modelo, y así establecer las reservas contingentes del proyecto. • Se establece un porcentaje de contingencia en el proyecto del 8%. • Se identifican los riesgos más representativos en las diferentes etapas del proyecto. • Se establece un rubro de contingencias dentro del presupuesto del proyecto. <p>A continuación se definen las contingencias para las actividades más críticas del proyecto seleccionando de mayor a menor teniendo en cuenta la calificación cualitativa realizada (impacto * probabilidad), esta me define el orden para el manejo de los riesgos.</p>				
Etapas	Actividades	Contingencias	Responsable	Nivel de Riesgo
Planeación	Se selecciona al mejor personal de la operación del día a día para haga parte del desarrollo del proyecto	N.A	Patrocinadores del Proyecto	No crítico (riesgo positivo)
Ejecución	Disminución de la eficiencia	Realizar seguimiento por semana del desarrollo de las actividades planeadas en el cronograma de trabajo	Gerente del proyecto Equipo del proyecto	Crítico
	Sobrecostos en la ejecución del proyecto	Revisar y ajustar el plan de adquisiciones del proyecto	Gerente del proyecto	Crítico
	Generación de entregables fuera de contexto	Realizar validación al equipo de trabajo de las instrucciones dadas para generar los documentos entregables del proyecto	Gerente del Proyecto Equipo del proyecto	Crítico
	Resultados erróneos respecto al rendimiento esperado del proyecto	Realizar auditorías de la ejecución del proceso para identificar oportunidades de mejora	Gerente del Proyecto Equipo del proyecto	Crítico

Tolerancia del Riesgo de las partes interesadas

A continuación se presenta la matriz de tolerancia al riesgos por parte de los interesados, ver Tabla 33 Matriz de Tolerancia

Tabla 33 Matriz de Tolerancia

Matriz de Tolerancia de las partes interesadas				
Interesados	Alcance	Tiempo	Costo	Calidad
Patrocinadores del Proyecto	Baja	Media	Baja	Baja
Gerente del Proyecto	Baja	Media	Baja	Baja
Equipo de Expertos (Consultores)	Media	Media	Media	Media
Equipo Implementador (Líder del proceso)	Media	Alta	Alta	Media
Equipo de OYM (Organización y Métodos	Media	Media	Media	Media
Equipo de Gerencia de Operaciones	Media	Alta	Alta	Media

Convención	Descripción
Baja	No se acepta el riesgo
Media	Puede aceptar el riesgo
Alta	Es indiferente el riesgo

Fuente: Autores

Seguimiento y Auditoria

Teniendo en cuenta los indicadores y las métricas definidas a la acción de tratamiento para mitigar el riesgo, se debe realizar monitoreo y control al estado de los riesgos de acuerdo a la priorización definida por el proyecto, puede ocurrir que en el transcurso de ejecución del proyecto se evidencie la posible materialización de algunos de los riesgos identificados.

Se debe realizar una reevaluación de los riesgos para identificar si la calificación cualitativa (Probabilidad impacto) debe cambiar.

Realizar auditorías de acuerdo a las fechas establecidas en el registro de riesgos para evaluar si la efectividad de las respuestas de tratamiento a los riesgos son las adecuadas o se deben modificar.

Realizar reuniones programadas en el registro de riesgos para evaluar con el equipo del proyecto las acciones que se han tomado para que no se presenten estos riesgos o generar planes de acción alternos.

Definiciones de Probabilidad

Se define la siguiente escala de calificación de probabilidad para los riesgos, donde se registra la letra a la cual pertenece el riesgo de acuerdo al criterio de evaluación que se desee tomar, es decir, rango de porcentaje, nivel de impacto o nivel de ocurrencia ver Tabla 34 Criterios de Probabilidad

Tabla 34 Criterios de Probabilidad

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
A	B	C	D	E
OTRA				
<1%	1%-5%	5%-25%	25%-50%	>50%
Insignificante	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Ocurre en 1 de 100 proyectos	Ocurre en 1 de 20 proyectos	Ocurre en 1 cada 4 proyectos	Ocurre en 1 de 3 proyectos	Ocurre en 1 cada 2 proyectos

Fuente: Material Institucional U Piloto

Definición de Impacto Negativo

A continuación se define las variables que nos ayuda a evaluar el impacto de los riesgos negativos, donde se evalúan los criterios de acuerdo a los niveles de impacto, porcentajes de ocurrencia o los rangos en porcentaje, ver Tabla 35 Matriz Criterios Severidad – Impacto Negativo

Tabla 35 Matriz Criterios Severidad – Impacto Negativo

CONSECUENCIAS								
SEVERIDAD		HSE y Seguridad Física			ALCANCE		Imagen y Clientes	Equipo de Trabajo
		Personas	Daños a instalaciones	Ambiente	Económicos (Costo) (\$)	Programación (Días cronograma)		
5	Muy Alto	Una o mas fatalidades	Daño Total	Contaminación Irreparable	Catastrófica 10% o más	>10% Programa Ejecución 0,0	Impacto Internacional	Decerción Masiva 1 - 5
4	Alto	Incapacidad permanente (parcial o total)	Daño Mayor	Contaminación Mayor	Grave 8%	6->10% Programa Ejecución 0,0	Impacto Nacional	Inconformidad Grupo
3	Medio	Incapacidad temporal (>1 día)	Daño Localizado	Contaminación Localizada	Severo 5%	2->6% Programa Ejecución 0,0	Impacto Regional	Ambiente Tenso
2	Bajo	Lesión menor (sin incapacidad)	Daño Menor	Efecto Menor	Importante 4%	1->2% Programa Ejecución 0,0	Impacto Local	Efecto Menor
1	Insignificante	Lesión leve (primeros auxilios)	Daño leve	Efecto Leve	Marginal 2%	<1% Programa Ejecución 0,0	Impacto Interno	Efecto Leve
0	Nulo	Ningún Incidente	Ningún Daño	Ningún Efecto	Ninguna 0	0% Programa Ejecución 0	Ningún Impacto	Ningún Impacto

Fuente: Material Institucional U Piloto

Definición de Impacto Positivo

Se define las variables de evaluación e impacto de los riesgos positivos, donde se evalúan los criterios de acuerdo a los niveles de impacto, porcentajes de ocurrencia o los rangos en porcentaje, ver Tabla 36 Matriz Criterios Severidad – Impacto Positivo

Tabla 36 Matriz Criterios Severidad – Impacto Positivo

5	Muy Alto	Autorealización	Daño Total	Contaminación Irreparable	Ideal	>10% Programa Ejecución	Impacto Internacional	Excelente Integración
					10% o más	0,0		
4	Alto	Compromiso Autorreconocimientos	Daño Mayor	Contaminación Mayor	Reducción Favorable	6->10% Programa Ejecución	Impacto Nacional	Buen Rendimiento
					8%	0,0		
3	Medio	Satisfacción Personal	Daño Localizado	Contaminación Localizada	Considerable	2->6% Programa Ejecución	Impacto Regional	Apoyo
					5%	0,0		
2	Bajo	Importante	Daño Menor	Efecto Menor	Importante	1->2% Programa Ejecución	Impacto Local	Conocimiento Moderado
					4%	0,0		
1	Insignificante	Sentido Pertenencia	Daño leve	Efecto Leve	Poco Beneficio	<1% Programa Ejecución	Impacto Interno	Bajo Conocimiento
					2%	0,0		
0	Nulo	Ningún Efecto	Ningún Daño	Ningún Efecto	Ninguna	0% Programa Ejecución	Ningún Impacto	Ningún Impacto
					0	0		

Fuente: Material Institucional U Piloto

Matriz de Impacto y Probabilidad

La siguiente es la matriz de probabilidad vs el impacto utilizada en el proyecto para realizar la calificación de los riesgos, ver Tabla 37 Matriz de Impacto y Probabilidad Riesgo Negativo y Tabla 38 Matriz de Impacto y Probabilidad Riesgo Positivo

Tabla 37 Matriz de Impacto y Probabilidad Riesgo Negativo

CONSECUENCIAS									PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
									A	B	C	D	E
									Otra				
									<1%	1%-5%	5%-25%	25%-50%	>50%
SEVERIDAD	HSE y Seguridad Física			ALCANCE		Imagen y Clientes	Equipo de Trabajo		Insignificante	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
	Personas	Daños a instalaciones	Ambiente	Económicos (Costo) (\$)	Programación (Días cronograma)				Ocorre en 1 de 100 proyectos	Ocorre en 1 de 20 proyectos	Ocorre en 1 cada 4 proyectos	Ocorre en 1 de 3 proyectos	Ocorre en 1 cada 2 proyectos
5	Muy Alto	Una o mas fatalidades	Daño Total	Contaminación Irreparable	Catastrófica 10% o más	>10% Programa Ejecución 0,0	Impacto Internacional	Deserción Masiva 1 - 5	23	26	27	29	30
4	Alto	Incapacidad permanente (parcial o total)	Daño Mayor	Contaminación Mayor	Grave 8%	6->10% Programa Ejecución 0,0	Impacto Nacional	Inconformidad Grupo	20	21	22	25	28
3	Medio	Incapacidad temporal (>1 día)	Daño Localizado	Contaminación Localizada	Severo 5%	2->6% Programa Ejecución 0,0	Impacto Regional	Ambiente Tenso	15	16	18	19	24
2	Bajo	Lesión menor (sin incapacidad)	Daño Menor	Efecto Menor	Importante 4%	1->2% Programa Ejecución 0,0	Impacto Local	Efecto Menor	5	12	13	14	17
1	Insignificante	Lesión leve (primeros auxilios)	Daño leve	Efecto Leve	Marginal 2%	<1% Programa Ejecución 0,0	Impacto Interno	Efecto Leve	3	4	9	10	11
0	Nulo	Ningún Incidente	Ningún Daño	Ningún Efecto	Ninguna 0	0% Programa Ejecución 0	Ningún Impacto	Ningún Impacto	1	2	6	7	8

Fuente: Material Institucional U Piloto

Tabla 38 Matriz de Impacto y Probabilidad Riesgo Positivo

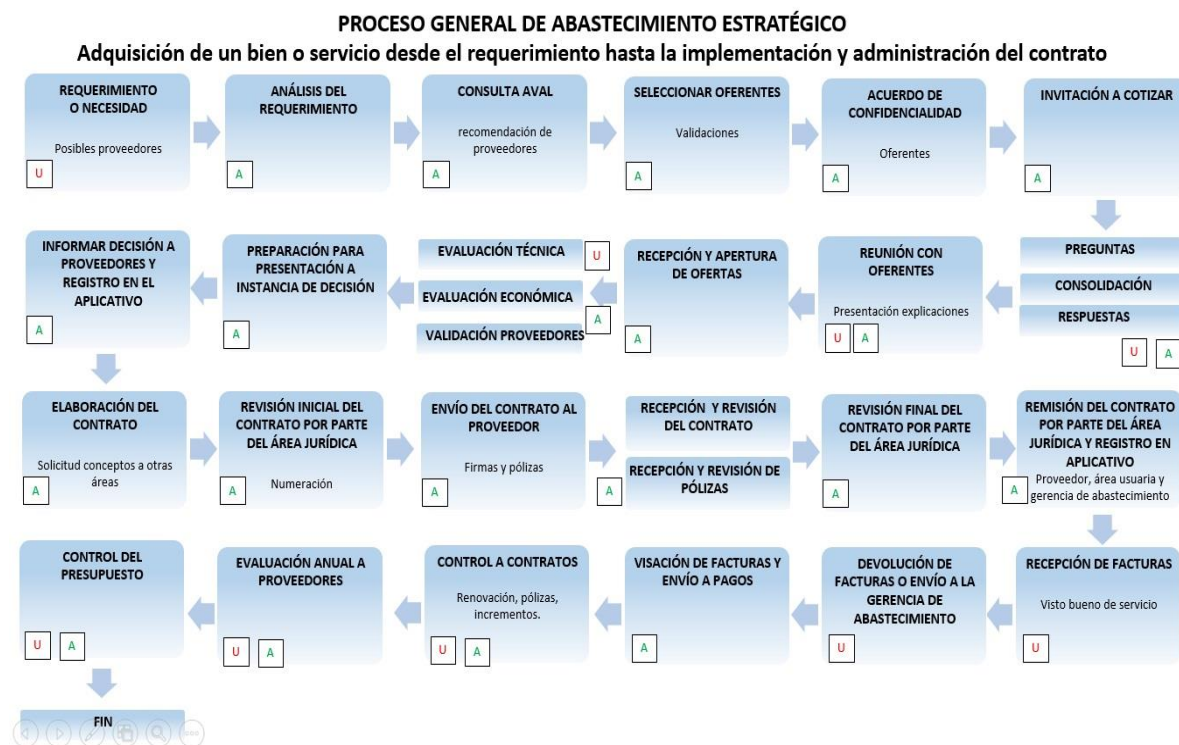
										PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
										A	B	C	D	E
										Otra				
										<1%	1%-5%	5%-25%	25%-50%	>50%
CONSECUENCIAS										Insignificante	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
SEVERIDAD	HSE y Seguridad Física			ALCANCE		Imagen y Clientes	Equipo de Trabajo							
	Personas	Daños a instalaciones	Ambiente	Económicos (Costo) (\$)	Programación (Días cronograma)			Ocurre en 1 de 100 proyectos	Ocurre en 1 de 20 proyectos	Ocurre en 1 cada 4 proyectos	Ocurre en 1 de 3 proyectos	Ocurre en 1 cada 2 proyectos		
5	Muy Alto	Autorealización	Daño Total	Contaminación Irreparable	Ideal	>10% Programa Ejecución	Impacto Internacional	Excelente Integración	23	26	27	29	30	
					10% o más	0,0								
4	Alto	Compromiso Autorreconocimientos	Daño Mayor	Contaminación Mayor	Reducción Favorable	6->10% Programa Ejecución	Impacto Nacional	Buen Rendimiento	20	21	22	25	28	
					8%	0,0								
3	Medio	Satisfacción Personal	Daño Localizado	Contaminación Localizada	Considerable	2->6% Programa Ejecución	Impacto Regional	Apoyo	15	16	18	19	24	
					5%	0,0								
2	Bajo	Importante	Daño Menor	Efecto Menor	Importante	1->2% Programa Ejecución	Impacto Local	Conocimiento Moderado	5	12	13	14	17	
					4%	0,0								
1	Insignificante	Sentido Pertenencia	Daño leve	Efecto Leve	Poco Beneficio	<1% Programa Ejecución	Impacto Interno	Bajo Conocimiento	3	4	9	10	11	
					2%	0,0								
0	Nulo	Ningún Efecto	Ningún Daño	Ningún Efecto	Ninguna	0% Programa Ejecución	Ningún Impacto	Ningún Impacto	1	2	6	7	8	
					0	0								

Fuente: Material Institucional U Piloto

ANEXO 16. PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

Las adquisidores se gestionaran siguiendo el proceso establecido en la Gerencia de Abastecimiento estratégico del Banco Popular, ver Ilustración 51 Proceso de Abastecimiento Banco Popular

Ilustración 51 Proceso de Abastecimiento Banco Popular



Fuente: Banco Popular Unidad de Procesos

ANEXO 17. PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Título del Proyecto: Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá Fecha: 16 Noviembre 2015

Interesado	Desprevenido	Resistente	Neutral	Colaborador	Líder
Presidente					AC
Consultor Externo EY y Equipo del Proyecto					AC
Vicepresidente de Operaciones					AC
Director de Operaciones					AC
Coordinador de Operaciones					AC
Analista de Operaciones				A	D
Asesor de Ventas Oficina			A	D	
Ejecutivos Comerciales Oficina			A		D
Ejecutivos Comerciales Fuerza de Venta Interna y Externa			A		D
Auxiliar Plataforma Comercial			A		D
Vicepresidente de Riesgo y Crédito					AD
Coordinador de Crédito					AD
Analistas de Crédito			A		D
Oficial de Cumplimiento					AD
Coordinador del <i>Call Center</i>					AD
Agentes de <i>Call Center</i>				AD	
Analistas de <i>Call Center</i>			A	D	
Mensajeros			A	D	
Vicepresidente de Transformación					AD
Sindicato de trabajadores		A			D

A = Nivel actual de compromiso D = Nivel deseado de compromiso

Interesado	Necesidades de Información	Método/Canal	Frecuencia
Presidente	Indicadores de seguimiento y resultado	Presentación en Power Point	Semanal, presencial en la sala de juntas de la Presidencia
Consultor Externo EY y Equipo del Proyecto	Indicadores de seguimiento, de cumplimiento del cronograma y resultado,	Presentación en Power Point, informes del aplicativo de seguimiento y reportes impresos	Diario
Vicepresidente de Operaciones	Indicadores de seguimiento y resultado	Presentación en Power Point	Semanal, presencial en la sala de juntas de la Presidencia
Director de Operaciones	Indicadores de seguimiento, de cumplimiento del cronograma y resultado	Presentación en Power Point, informes del aplicativo de seguimiento y reportes impresos	Diario
Coordinador de Operaciones	Indicadores de seguimiento y de rendimiento de la productividad del equipo	Presentación en Power Point, informes del aplicativo de seguimiento y reportes impresos	Diario
Analista de Operaciones	Informe diario de gestión operativa	Correo electrónico y retroalimentación presencial	Diario
Asesor de Ventas Oficina	Informe diario del estado de las solicitudes de crédito presentadas	Correo electrónico	Diario
Ejecutivos Comerciales Oficina	Informe diario del estado de las solicitudes de crédito presentadas	Correo electrónico	Diario
Ejecutivos Comerciales Fuerza de Venta Interna y Externa	Informe diario del estado de las solicitudes de crédito presentadas	Correo electrónico	Diario
Auxiliar Plataforma Comercial	Informe diario del estado de las solicitudes de crédito presentadas	Correo electrónico	Diario
Vicepresidente de Riesgo y Crédito	Indicadores de seguimiento y resultado	Presentación en Power Point	Semanal, presencial en la sala de juntas de la Presidencia
Coordinador de Crédito	Informe de las solicitudes negadas, devueltas y aprobadas, con las causales y tiempos de respuesta	Informe por correo electrónico	Diario (dos cortes diarios)

Interesado	Necesidades de Información	Método/Canal	Frecuencia
Analistas de Crédito	Informe de errores en rechazos y negaciones	Correo electrónico y retroalimentación presencial	Diario
Oficial de Cumplimiento	Informe de incidencias con probabilidad de impacto en el negocio por tipo de operación.	Correo electrónico	Diario
Coordinador del <i>Call Center</i>	Informe de gestión telefónica	Correo electrónico y retroalimentación presencial	Diario
Agentes de <i>Call Center</i>	Informe de gestión telefónica	Correo electrónico y retroalimentación presencial	Diario
Analistas de <i>Call Center</i>	Informe de gestión telefónica	Correo electrónico y retroalimentación presencial	Diario
Mensajeros	Informe de fallas en la logística de la correspondencia	Presencial por el coordinador de operaciones	Diario (a primera hora de la mañana)
Vicepresidente de Transformación	Indicadores de seguimiento y resultado	Presentación en Power Point	Semanal, presencial en la sala de juntas de la Presidencia
Sindicato de trabajadores	Estado general del proyecto e informe de gestión de las quejas planteadas por los empleados	Comunicado impreso y entregado mediante correo certificado	Mensualmente

Cambios pendientes de los Interesados

Ninguno

Relaciones entre los Interesados

La estructura organizacional del proyecto hay una dependencia administrativa y funcional por parte de los analistas en todas las áreas de su coordinador correspondiente y este a su vez del director (en caso de que exista el cargo) y estos del gerente del proyecto quien rinde cuentas al comité de transformación, en el cual se encuentra el presidente del banco y los vicepresidentes patrocinadores del proyecto.

La relación con los miembros del sindicato es de potestad exclusiva del Presidente del banco

Enfoque del interesado para comprometerlo

Interesado	Enfoque
Presidente	Aunque ya se encuentra comprometido con el proyecto, es necesario hacerlo participe de los temas relevantes al interior del proyecto para que mantener altos niveles de motivación.
Consultor Externo EY y Equipo del Proyecto	Trabajar conjuntamente con el consultor y generar las discusiones correspondientes para obtener el mejor provecho de su experiencia en gestión de proyectos
Vicepresidentes	Son los patrocinadores e interesados principales del proyecto, después del Presidente del banco, dado que sus áreas son las involucradas en el proceso, por lo tanto es necesario mantenerlos al tanto de todos los hechos relevantes del proyecto y apalancarse en su experiencia para solucionar dificultades que se presenten.
Director de Operaciones	Es el gerente funcional del proyecto y debe estar al tanto de todo lo que ocurre al interior del proyecto.
Coordinadores	Es el apoyo logístico del director de operaciones y se debe empoderar con su equipo de trabajo para que impulse los cambios positivos que se suscitan al interior de su equipo de trabajo, así como el manejo
Equipo Comercial (Incluye a los agentes del <i>Call Center</i>)	Hay que mantenerlos informados de los logros del proyecto para que trasmitan esa sensación de seguridad a los clientes, también hay que informar oportunamente las dificultades para que activen los planes de contingencias que desde el área comercial están establecidos.
Analistas	Darles acceso a la información que requieren para sus análisis y explicarles de acciones inusuales al interior del proyecto para que sean más asertivos y eficientes en sus análisis.
Oficial de Cumplimiento	Mantenerlo informado acerca de los incidentes en la operación que constituyen riesgo operativo y adoptar las medidas y protocolos establecidos para la mitigación de este tipo de riesgos.
Mensajeros	Entregar instrucciones precisas y garantizar que la operación funcione adecuadamente.
Sindicato de trabajadores	Atender sus planteamientos, evaluarlos darles el curso correspondiente de acuerdo los niveles de servicio establecidos con ellos y en los escenarios que el banco tiene definidos.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE INTERESADOS

Título del Proyecto: Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco Popular en Bogotá
Fecha: 16 Noviembre 2015

Poder	Sindicato de trabajadores	Presidente Consultor Externo EY y Equipo del Proyecto Vicepresidente de Operaciones Vicepresidente de Transformación Vicepresidente de Riesgo y Crédito Director de Operaciones Oficial de Cumplimiento
		Coordinador de Operaciones Coordinador de Crédito Coordinador del <i>Call Center</i> Asesor de Ventas Oficina Ejecutivos Comerciales Oficina Ejecutivos Comerciales Fuerza de Venta Interna y Externa Auxiliar Plataforma Comercial Agentes de <i>Call Center</i> Analista de Operaciones Analistas de Crédito Analistas de <i>Call Center</i> Mensajeros
Interés		

REGISTRO DE LOS INTERESADOS

Optimización Proceso Operativo de Libranzas del Banco

Título del Proyecto: Popular en Bogotá

Fecha:

Noviembre 16 de 2015

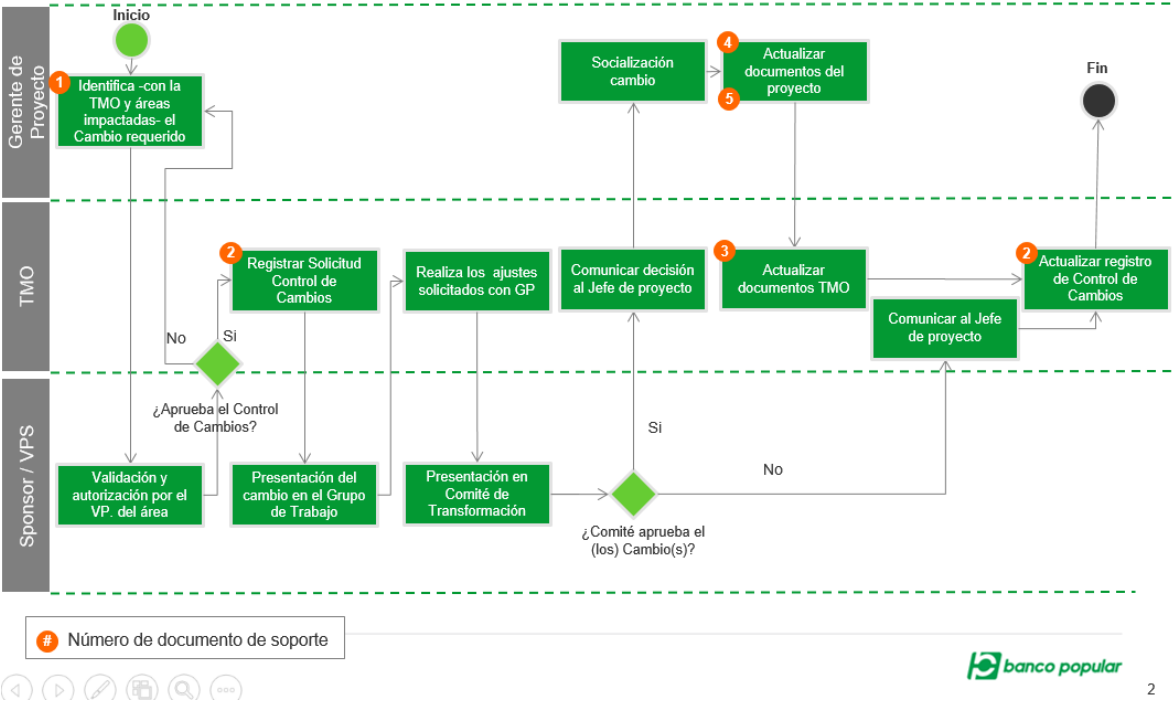
Nombre	Cargo	Rol	Información de contacto	Requisitos	Expectativas	Influencia	Clasificación
Carlos Upégui	Presidente	Directivo (Toma de decisiones)	Carlos_Upegui@bancopo popular.com.co	Excelencia en la ejecución y control presupuestal	Desembolso de Libranzas en 1 día, incremento en las ventas y equipo de trabajo motivado	ALTA	AMIGABLE
Juan Alvarado	Consultor Externo EY y Equipo del Proyecto	Asesor externo	Juan_Alvarado@bancopo popular.com.co	Retorno de la inversión en el proyecto	Desembolso de Libranzas en 1 día, incremento en las ventas y equipo de trabajo motivado	ALTA	AMIGABLE
Jorge Jaimes	Vicepresidente de Operaciones	Directivo (Toma de decisiones)	Jorge_Jaimes@bancopop opular.com.co	Excelencia en la ejecución, control presupuestal y eficiencia en el desempeño del cronograma	Desembolso de Libranzas en 1 día, incremento en las ventas y equipo de trabajo motivado	ALTA	AMIGABLE
Jhon Vargas	Director de Operaciones	Gerente funcional del Proyecto	Jhon_Vargas@bancopopo pular.com.co	Excelencia en la ejecución, control presupuestal y eficiencia en el desempeño del cronograma	Desembolso de Libranzas en 1 día, incremento en las ventas y equipo de trabajo motivado	ALTA	AMIGABLE
Yimi González	Coordinador de Operaciones	Gestor de ejecución del proyecto	Yimi_Gonzalez@bancopo popular.com.co	Optimización de los recursos	Cumplir con los objetivos del proyecto	MEDIA	AMIGABLE
N/D	Analista de Operaciones	Ejecución del cronograma	Pool_AnalistasOps@banc opopopular.com.co	Eficiencia en la operación	Cumplir con los objetivos del proyecto	BAJA	AMIGABLE
Varios Nombres	Asesor de Ventas Oficina	Atención al cliente	Pool_AsesorVta@bancop opopular.com.co	Satisfacción del cliente	Incremento en las ventas	BAJA	AMIGABLE
Varios Nombres	Ejecutivos Comerciales Oficina	Atención al cliente	Pool_EjecutivosOf@banc opopopular.com.co	Satisfacción del cliente	Incremento en las ventas	MEDIA	AMIGABLE
Varios Nombres	Ejecutivos Comerciales Fuerza de Venta Interna y Externa	Atención al cliente	Pool_FMV@bancopopopu lar.com.co	Satisfacción del cliente	Incremento en las ventas	MEDIA	AMIGABLE
N/D	Auxiliar Plataforma Comercial	Atención al cliente	Pool_Plataforma@bancop opopular.com.co	Satisfacción del cliente	Incremento en las ventas y eficiencia en la operación	BAJA	AMIGABLE
Gabriel Nieto	Vicepresidente de Riesgo y Crédito	Directivo (Toma de decisiones)	Gabriel_Nieto@bancopop opular.com.co	Excelencia en la ejecución, control presupuestal y eficiencia en el desempeño del cronograma	Disminuir la cartera vencida e incrementos en el volumen de ventas	ALTA	AMIGABLE
Víctor Hernández	Coordinador de Crédito	Apoyo directivo	Victor_Hernández@banco popopular.com.co	Mejor información para los análisis de riesgo	Disminución de los créditos mal otorgados por temas de riesgo	MEDIA	AMIGABLE
N/D	Analistas de Crédito	Ejecución del cronograma	Analistas_Riesgo@banco popopular.com.co	Información suficiente y de calidad en las solicitudes de crédito	Analizar una mayor cantidad de créditos mensualmente	BAJA	NEUTRAL
Luis Suárez	Oficial de Cumplimiento	Director de control operativo	Luis_Suarez@bancopopo pular.com.co	Disminución del riesgo operacional	Eficiencia en los procesos de control operativo	ALTA	AMIGABLE
Álvaro Yaguara	Coordinador del <i>Call Center</i>	Coordinador del <i>Call Center</i>	Alvaro_Yaguara@bancop opopular.com.co	Mejor calidad en los datos de contacto de los clientes	Incremento de las ventas por el canal telefónico	MEDIA	AMIGABLE
Varios Nombres	Agentes de <i>Call Center</i>	Agentes de atención telefónica a clientes	Agentes_CallCenter@ban copopopular.com.co	Mejor calidad en los datos de contacto de los clientes	Incremento de las ventas por el canal telefónico	MEDIA	NEUTRAL
Varios Nombres	Analistas de <i>Call Center</i>	Análisis estadístico de gestión del <i>Call Center</i>	Analistas_CallCenter@ba ncopopopular.com.co	Mejor calidad en los datos de contacto de los clientes	Contar con información precisa para agilizar los análisis	BAJA	NEUTRAL
Varios Nombres	Mensajeros	Recibir, trasportar y entregar la correspondencia	Pool_Mesajeria@bancopo popular.com.co	Mejora en la eficiencia de la entrega de documentos	Agilidad en los procesos logísticos y operativos	BAJA	NEUTRAL
Mario Montalvo	Vicepresidente de Trasformación	Directivo (Toma de decisiones)	Mario_Montalvo@bancop opopular.com.co	Excelencia en la ejecución, control presupuestal y eficiencia en el desempeño del cronograma	Desembolso de Libranzas en 1 día, incremento en las ventas y equipo de trabajo motivado	ALTA	AMIGABLE
Varios Nombres	Sindicato de trabajadores	Velar por óptimas condiciones para los trabajadores del banco	Telefónico (Confidencial)	Procesos más ágiles para mejorar la calidad de vida del trabajador.	Mayor influencia en la opinión de los trabajadores por la gestión en defensa de los derechos del trabajador	ALTA	ENEMIGO

ANEXO 18. PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

El banco ha definido dos metodologías de cambios, uno para cambios en los proyectos de transformación (ver Ilustración 52 Metodología Control de Cambios para Proyectos de Transformación) y el otro de control de cambios en los documentos del banco (ver Ilustración 53 Metodología de Control de Cambios en Documentación), de acuerdo a esto el proyecto es enmarcado en el proceso estándar.

Ilustración 52 Metodología Control de Cambios para Proyectos de Transformación

Metodología de Aprobación de Cambios para Proyectos de la Transformación en Bco Popular por el Comité de Transformación



Fuente: Banco Popular Procesos

Ilustración 53 Metodología de Control de Cambios en Documentación

Metodología de control de cambios de transformación: Documentos de soporte del proceso

1 Solicitud Control de Cambios

2 Matriz de Control de Cambios

3 Trazabilidad de proyectos

4 Ficha de proyecto

5 Herramienta de Seguimiento

Fuente: Banco Popular Procesos

ANEXO 19. PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS

PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS

Título del Proyecto: Optimización del Proceso Operativo de Libranza en el Banco Popular en Bogotá **Fecha Elaborado:** 02/Nov/2015

Descripción del Proceso

El proceso que va a ser intervenido para su mejora u optimización es el proceso operativo del producto Libranza (Prestayá) del Banco Popular, el proceso actualmente está conformado por cuatro sub-procesos:

1. Recepción, radicación y estudio de créditos Prestayá
2. Vinculación y reactivación de pagadurías Prestayá
3. Aprobación de solicitud de crédito Prestayá
4. Desembolso de solicitudes de créditos Prestayá

En cada uno de los subprocesos se encarga de ejecutar ciertas actividades las cuales tienen por objetivo aprobar o denegar el crédito de libranza, a continuación se presentan las actividades propias de cada subproceso ver Ilustración 54 Proceso Operativo Actual, cabe resaltar que del total del proceso únicamente se enfocará el proyecto en la parte operativa, más no en el total del proceso, ver Ilustración 55 Estructura de desagregación del proceso

Ilustración 54 Proceso Operativo Actual

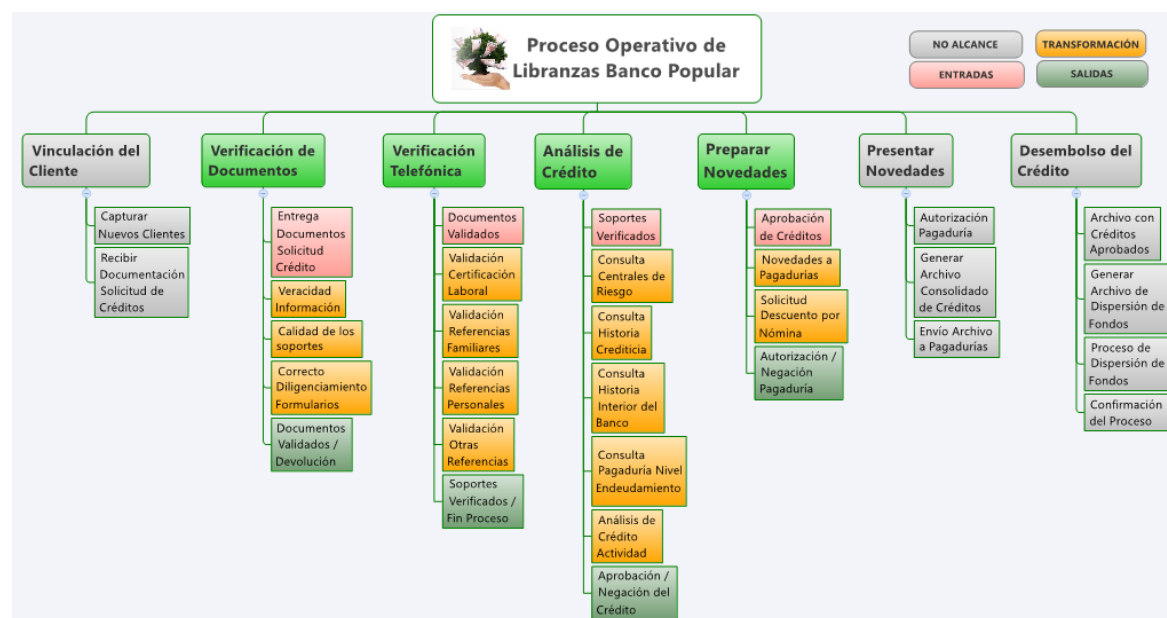


Fuente: Autores

Delimitación del Proceso	
<u>Punto de Inicio del Proceso.</u> El proceso operativo de la libranza inicia en la Verificación de los Documentos , en el cual se realiza la validación de la calidad, diligenciamiento, total de documentos soportes de la solicitud.	<u>Punto de Finalización del Proceso</u> El proceso operativo de la libranza finaliza en la Preparación de Novedades a las Pagadurías , en el que se entrega la autorización a la pagaduría para que inicie el proceso de transferencia, generación de las novedades a las pagadurías y envió de las solicitudes de descuento por nómina.
<u>Entradas</u> Las entradas del sub-proceso de verificación de los documentos, son los documentos de solicitud del crédito junto con los soportes requeridos.	<u>Salidas</u> El proceso operativo tiene como salida la aprobación o negación de los créditos, representada en la autorización / negación a pagaduría.

El proceso se encuentra detallado en sus sub-procesos, entradas, transformaciones y salidas en la siguiente ilustración ver Ilustración 55 Estructura de desagregación del proceso

Ilustración 55 Estructura de desagregación del proceso



Fuente: Autores

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS

Interesados	
Dueños del Proceso: Los interesados dueños del proceso son: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vicepresidente de operaciones ✓ Director de operaciones ✓ Coordinador de operaciones 	
Otros Interesados: Los interesados que tienen relación con el proceso o que se encuentran involucrados son: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidente ✓ Analista de operaciones ✓ Equipo comercial asesor de ventas oficina ✓ Equipo comercial ejecutivos comerciales ✓ Equipo comercial ejecutivos comercial ventas externa e interna ✓ Equipo comercial personal de la plataforma de la sucursal ✓ Vicepresidente de riesgo crediticio ✓ Coordinador de riesgo crediticio ✓ Analista de riesgo crediticio ✓ Oficial de cumplimiento de riesgo operativo ✓ Coordinador de <i>call center</i> ✓ Agente de <i>call center</i> ✓ Analista de tecnología ✓ Mensajero ✓ Clientes 	
Métricas del Proceso Actual	
Métrica	Límite de Control
1. Acuerdo de Nivel de Servicios ANS	1. 10 días
2. Tiempo procesamiento de la libranza	2. De 7 a 12 días
3. Reprocesos en los sub-procesos	3. Entre un 32% al 35%
4. Pérdida o deserción de clientes	4. Entre un 25% al 30%
5. Solicitudes o requerimientos nuevamente de documentos soporte del crédito	5. Entre un 20% al 25%
6. Estado de la cartera de libranza	6. Entre un 30% al 40% en mora
7. Consumos de papel	7. De 200 a 250 resmas / mes

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS

Objetivos de la Mejora

Los objetivos de la mejora se encuentran enmarcados en el procesamiento de las solicitudes de crédito de libranza de una manera ágil y segura, para ello se definieron los siguientes objetivos:

- ✓ Reducir el tiempo de procesamiento de la libranza a 2 días hábiles
- ✓ Estandarizar el proceso de la libranza
- ✓ Centralizar el proceso de la libranza
- ✓ Disminuir los costos de operación en un 10% para el primer año.
- ✓ Disminuir el consumo de papelería, en especial las resmas de papel al 100%
- ✓ Reducir los reprocesos a un máximo del 10%
- ✓ Reducir los tiempos muertos no más del 10%
- ✓ Disminuir las reclamaciones a un máximo del 5%

Enfoque de la Mejora de Procesos

El enfoque de la mejora del proceso se centraliza en evaluar los sub-procesos y actividades actuales, partiendo de ello se tomarán las fortalezas y se creará el nuevo proceso.

Los pasos a seguir son:

- a. Revisión del proceso actual, hallando las fortalezas
- b. Diseño de alternativas para centralizar y estandarizar el proceso, para ello se contará con los expertos internos y externos
- c. Aprobar la alternativa más conveniente
- d. Definición de actividades y roles de los empleados en cada uno de los sub-procesos.
- e. Implementación de una célula piloto del proceso
- f. Validación de los resultados de la célula y sus posteriores ajustes, si son del caso.

Métodos a utilizar:

- a. Analítico – sintético.
- b. Inductivo – deductivo.
- c. Observación directa e indirecta
- d. Estadísticos

Herramientas a utilizar:

- a. Entrevistas individuales y grupales.
- b. Activos documentales del banco.
- c. Actividades de *Focus Group*
- d. Tormentas de Ideas

Flujo de Sub-procesos del Proceso Operativo de la Libranza

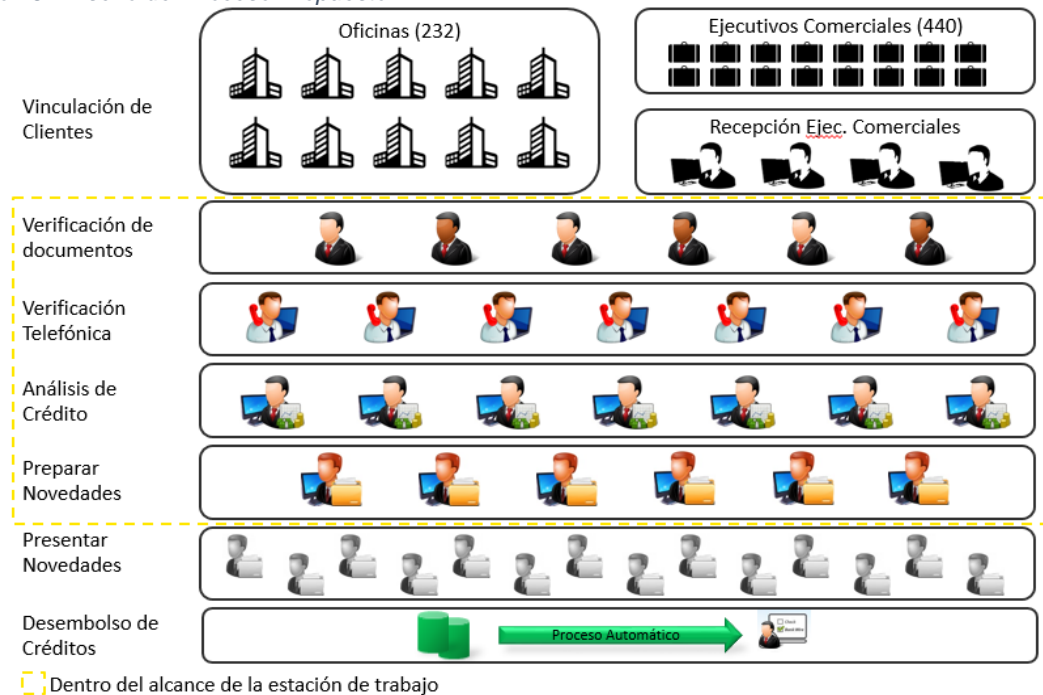
El proceso quedaría definido de acuerdo a las siguientes ilustraciones ver Ilustración 56 Proceso propuesto e Ilustración 57 Diseño del Proceso Propuesto

Ilustración 56 Proceso propuesto



Fuente: Autores

Ilustración 57 Diseño del Proceso Propuesto



Fuente: Autores

ANEXO 20. Plan de Sostenibilidad

PLAN DE SOSTENIBILIDAD

Título del Proyecto: Optimización del Proceso Operativo de Libranza en el Banco Popular en Bogotá

Fecha: 02/Nov/2015

Objetivo del Plan

Desarrollar dentro de la estructura organizacional un entorno propicio que impulse el plan de sostenibilidad para desarrollo del proyecto de reingeniería de libranzas en el Banco Popular, socializando y coordinando estrategias de sostenibilidad con los agentes económicos, sociales y ambientales del Banco para lograr antes del 31 de diciembre de 2016, reducir los costos de operación en por lo menos un 50%, a través de una reducción en el uso del papel y de las tintas para su impresión en un 90%.

Herramientas

Para el desarrollo del plan de sostenibilidad se usa la matriz RAM para el análisis de riesgos, matriz PESTLE, matriz P5, juicio de expertos.

Exclusiones

La optimización del proceso operativo de la libranza del Banco Popular S.A. en Bogotá cuenta con la aplicación de manera general de la gestión de sostenibilidad de un proyecto, por cual no se presenta ninguna exclusión.

Se resalta como exclusión que el proyecto no entregará un producto tangible o material, al ser una optimización del proceso operativo de libranza enfocado en validar, evaluar y aprobar un crédito de libranza.

Análisis del Entorno

A continuación se presenta una breve caracterización del entorno concreto del proyecto y el análisis PESTLE, cuya matriz se puede apreciar en la Tabla 31 Matriz PESTLE del proceso operativo de libranzas en el Banco Popular

5.1. **Objetivo:** Incrementar la capacidad operativa de la fábrica de libranzas (lugar físico dentro de la organización en la cual se reciben las solicitudes de crédito de los clientes y se evalúan las condiciones para el otorgamiento del mismo, luego de ello si la decisión es favorable se ponen a disposición los recursos en una cuenta de ahorros del cliente) en un 30% y entregar al cliente el desembolso de su crédito de libranzas en un plazo no mayor a dos días hábiles. Para el inversionista el objetivo propuesto es incrementar los ingresos producto de esta modalidad de crédito en por lo menos un 15%.

5.2. **Entorno:** El banco influye en el entorno social del país dado que llega a los hogares de sus clientes con créditos de consumo de fácil acceso, los cuales son empleados en la mayoría de los casos para realizar reparaciones locativas, o adquirir bienes de consumo (vehículos, electrodomésticos, etc.), este tipo de créditos también es empleado para ayudar a familiares con apoyo financiero para la educación, capital para emprendimiento y otro tipo de necesidades financieras.

<p>5.3. Entorno General: La normatividad vigente ha venido limitando la posibilidad de expansión de este tipo de crédito, entre ellas la norma 1527 de 2012 y decretos reglamentarios que restringen las condiciones y los montos a prestar, así como también la libertad de cancelar sus obligaciones con una entidad y/o trasladarse a otra sin ningún tipo de sanción o cláusula de permanencia mínima, lo cual ha obligado al Banco Popular a ser más agresivo en su gestión comercial y más competitivo en su gestión operativa al interior del Banco, ello da origen a la necesidad de establecer una reingeniería al proceso de libranzas y ser con ello más competitivo.</p> <p>5.4. Entorno Específico: Este producto está orientado a satisfacer las necesidades de crédito de los empleados públicos y privados que se encuentren vinculados a empresas que cuenten con convenio de libranzas con el Banco Popular y también a los pensionados, el Banco Popular ha sido tradicionalmente el líder en este mercado, sin embargo, el bajo riesgo de este tipo de créditos y la alta rentabilidad para el accionista, ha hecho que otros bancos desarrollen estrategias para abordar este tipo de clientes con un ataque directo al Banco Popular, quien viene perdiendo participación de mercado debido a lo expuesto previamente.</p> <p>5.5. Impacto Positivo: al ser un intermediario entre la oferta y la demanda de recursos financieros, permite a sus clientes de libranzas acceder a recursos de forma relativamente fácil para satisfacer sus necesidades financieras.</p> <p>5.6. Impacto Negativo: Durante la operación del proceso de libranzas se demanda una cantidad importante de recursos, entre ellos recursos físicos que impactan negativamente el medio ambiente (energía eléctrica, agua, papel, etc.).</p>
<p>Análisis de impactos</p> <p>El análisis de impacto nos permite definir qué tanto se está afectando el entorno en el cual se desarrolla una actividad, la modificación, cambios y repercusiones que se presenten sobre el mismo, por ende se presenta a continuación los análisis de impacto.</p>
<p>Indicadores</p> <p>Cálculo de huella de carbono</p> <p>El Banco Popular, bajo esta realidad, decidió trabajar en la medición de huella de carbono de la célula del piloto Optimización del Proceso de Libranza, de tal forma que permitiera al banco, identificar el impacto que generan en el medio ambiente y con el propósito de diseñar e implementar estrategias de reducción progresiva de su huella de carbono y a mitigar el riesgo relacionados a normativas futuras, reputación, entre otros. Por lo anterior, el Área de Responsabilidad Social Empresarial de la Vicepresidencia de Gestión Humana, es la encargada de realizar campañas, concursos entre los diferentes centros de costo que contribuyan a bajar la actual medición de huella de carbono realizada a la célula del piloto de libranzas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para minimizar la huella de carbono generada en la célula se plantea que el proceso se realice a través de documentos digitalizados y que el consumo de resmas por mes sea igual a cinco. • Dentro del proceso se plantea una reducción de consumo de tinta de ocho unidades por mes a una ya que se elimina a impresión. • Generar a través del área de Responsabilidad Social y empresarial, diferentes campañas para lograr la disminución de la huella en la célula del proceso operativo de la libranza.

Recomendaciones

Se plantean las siguientes recomendaciones:

- Reducir los tiempos de procesamiento de 12 días actualmente a 2 días desde que se recibe la solicitud en la célula contando con procesos ágiles, sencillos y estandarizados a nivel Nacional.
- Incentivar el viaje compartido en automóvil que ayuda a reducir el consumo excesivo de gasolina y generación de CO₂.
- Apagado remoto de los equipos.
- Minimizar el consumo de papel o utilizar papel reciclado en un alto porcentaje.
- Continuar haciendo la medición de la huella de carbono y ampliarla a todos los centros de costo del Banco.
- Identificar oportunidades de reducción y generar un plan de acción concreto (por ejemplo compra de bonos verdes, siembra de árboles certificada).
- Reducir consumos de energía: Apagar luces y computadores cuando no sean necesarios, configuración de computadores en modo económico.

A continuación se relaciona la medición de la huella de carbono del proceso actual, ver Tabla 39 Huella de Carbono Proceso Operativo Actual

Tabla 39 Huella de Carbono Proceso Operativo Actual



**CALCULO DE LA HUELLA DE CARBONO
PROCESO ACTUAL
BANCO POPULAR S.A.**



Fase	Entradas / Salidas	Tipo de Recursos	Unidad de Medición	Cantidad	Consumo Mensual Kg/CO ₂	Consumo Anual Kg/CO ₂
Propuesta	Entradas	Papel	Resma	10,00	18,40	220,80
		Energía	Kw	48,50	13,82	165,81
		Tinta	Toner	0,40	11,04	132,43
	Salidas	Papel	Resma	0,40	0,74	8,83
		Energía	Kw	12,13	3,45	41,45
		Tinta	Toner	0,40	11,04	132,43
Total					58,48	701,76
Diseño	Entradas	Papel	Resma	20,00	36,80	441,60
		Energía	Kw	97,00	27,64	331,62
		Tinta	Toner	0,80	22,07	264,86
	Salidas	Papel	Resma	20,00	36,80	441,60
		Energía	Kw	24,25	6,91	82,91
		Tinta	Toner	0,80	22,07	264,86
Total					152,29	1.827,46
Desarrollo	Entradas	Papel	Resma	30,00	55,20	662,40
		Energía	Kw	45,50	12,96	155,56
		Tinta	Toner	1,20	33,11	397,30
	Salidas	Papel	Resma	30,00	55,20	662,40
		Energía	Kw	36,38	10,36	124,36
		Tinta	Toner	1,20	33,11	397,30
		Combustible	lt	240,00	664,80	7.977,60
Total					864,74	10.376,91
Implementación	Entradas	Papel	Resma	120,00	220,80	2.649,60
		Energía	Kw	582,00	165,81	1.989,74
		Tinta	Toner	4,80	132,43	1.589,18
	Salidas	Papel	Resma	120,00	220,80	2.649,60
		Energía	Kw	145,50	41,45	497,44
		Tinta	Toner	4,80	132,43	1.589,18
		Combustible	lt	1.800,00	4.986,00	59.832,00
Total					5.899,73	70.796,75
Uso del Producto	Entradas	Papel	Resma	30,00	55,20	662,40
		Energía	Kw	97,00	27,64	331,62
		Tinta	Toner	0,80	22,07	264,86
	Salidas	Papel	Resma	20,00	36,80	441,60
		Energía	Kw	24,25	6,91	82,91
		Tinta	Toner	0,80	22,07	264,86
		Combustible	lt	360,00	997,20	11.966,40
Total					1.167,89	14.014,66
Gran Total					8.143,13	97.717,53

Fuente: Autores

Una vez sea implementado este nuevo modelo de operación se estima que la huella de carbono será, ver Tabla 40 Huella de Carbono Proceso Operativo Optimizado:

Tabla 40 Huella de Carbono Proceso Operativo Optimizado



**CALCULO DE LA HUELLA DE CARBONO
PROCESO OPTIMIZADO
BANCO POPULAR S.A.**



Fase	Entradas / Salidas	Tipo de Recursos	Unidad de Medición	Cantidad	Consumo Mensual Kg/CO ₂	Consumo Anual Kg/CO ₂
Propuesta	Entradas	Papel	Resma	0,50	0,92	11,04
		Energía	Kw	48,50	13,82	165,81
		Tinta	Toner	0,10	2,76	33,11
	Salidas	Papel	Resma	0,30	0,55	6,62
		Energía	Kw	24,25	6,91	82,91
		Tinta	Toner	0,20	5,52	66,22
Total					30,48	365,71
Diseño	Entradas	Papel	Resma	0,50	0,92	11,04
		Energía	Kw	48,50	13,82	165,81
		Tinta	Toner	0,10	2,76	33,11
	Salidas	Papel	Resma	0,30	0,55	6,62
		Energía	Kw	24,25	6,91	82,91
		Tinta	Toner	0,20	5,52	66,22
Total					30,48	365,71
Desarrollo	Entradas	Papel	Resma	1,00	1,84	22,08
		Energía	Kw	97,00	27,64	331,62
		Tinta	Toner	0,20	5,52	66,22
	Salidas	Papel	Resma	0,60	1,10	13,25
		Energía	Kw	48,50	13,82	165,81
		Tinta	Toner	0,40	11,04	132,43
		Combustible	lt	240,00	664,80	7.977,60
Total					725,75	8.709,01
Implementación	Entradas	Papel	Resma	2,50	4,60	55,20
		Energía	Kw	242,50	69,09	829,06
		Tinta	Toner	0,50	13,80	165,54
	Salidas	Papel	Resma	1,50	2,76	33,12
		Energía	Kw	121,25	34,54	414,53
		Tinta	Toner	1,00	27,59	331,08
		Combustible	lt	1.800,00	4.986,00	59.832,00
Total					5.138,38	61.660,53
Uso del Producto	Entradas	Papel	Resma	0,50	0,92	11,04
		Energía	Kw	48,50	13,82	165,81
		Tinta	Toner	0,10	2,76	33,11
	Salidas	Papel	Resma	0,30	0,55	6,62
		Energía	Kw	24,25	6,91	82,91
		Tinta	Toner	0,20	5,52	66,22
		Combustible	lt	360,00	997,20	11.966,40
Total					1.027,68	12.332,11
Gran Total					6.952,75	83.433,06

Fuente: Autores

- Al realizar la medición de la huella de carbono se identifica que el proceso está

emitiendo 6.952,75 Kg/CO₂ teniendo en cuenta las cinco fases del ciclo de vida del proyecto (Propuesta, diseño, desarrollo, implementación y uso del producto.).

- Se pudo identificar que la etapa del ciclo de vida del proyecto más contaminante es la de implementación en la cual se genera un total de 5.138,38 Kg/CO₂ sumando las entradas y salidas.
- Verificando las dos mediciones se puede evidenciar una reducción de 1.190,32 Kg/CO₂ con la implementación de la nueva propuesta o modelo de operación de la libranza.

Proceso Actual	VS	Proceso Propuesto	Disminución
8.143,13	-	6.952,75	= 1.190,37

Proceso de Gestión

El resultado de la implementación y ejecución de las estrategias e indicadores da como entregable los informes periódicos definidos de manera trimestral, cuyo público objetivo serán los interesados de la alta gerencia, los cuales velarán por el correcto uso de los recursos y el cumplimiento de las metas dadas. La responsabilidad de realizar y presentar los informes de sostenibilidad estará a cargo del gerente del proyecto soportado por los líderes funcionales de la operación.

Se crean dos equipos de auditores los cuales validarán y verificarán de manera cruzada la normatividad acogida para el proyecto, tomando como base los resultados obtenidos de auditorías anteriores, para ello se aplicará el siguiente modelo cíclico ver Ilustración 58 Modelo Auditoria y Reporte.

Ilustración 58 Modelo Auditoria y Reporte



Fuente: Autores

Los resultados obtenidos de las auditorías serán presentados a través de informes, donde se mostrarán las cifras obtenidas para los indicadores propuestos al igual que las

falencias, fortalezas, oportunidades y amenazas que se presentan de la sostenibilidad de la empresa. Una vez presentados los informes la alta gerencia en conjunto con la gerencia de proyecto y el equipo de líderes tomará las decisiones pertinentes para encaminar de nuevo la sostenibilidad del proyecto.

Es pertinente reforzar en cada momento que el compromiso de la sostenibilidad es parte integral de las labores que desempeña cada elemento o personas que hace parte del equipo de trabajo, por lo cual se deben comunicar los resultados obtenidos de cada una de las auditorías realizadas.

DICCIONARIO DE LA WBS

Título del Proyecto:		Optimización del Proceso Operativo de Libranza en el Banco Popular en Bogotá						Fecha Elaborado:		09/Nov/2015					
Nombre del Paquete de Trabajo: Estudios de Competitividad									Código de la Cuenta:		1.1.1.1				
Descripción del Trabajo: Se deben llevar a cabo los estudios de mercado, producto, cobertura y segmentación de los clientes para el producto de libranza del banco.						Suposiciones y Restricciones: Se debe presentar el total de las libranzas y el segmento de la ciudad de Bogotá. Se debe comparar con los bancos pares que tengan el producto.									
Hitos: 1. E: Estudios Viabilidad						Fechas de Entrega: 25/01/2016 27/01/2016									
Id EDT	Nombre de Tarea		Nombre de los Recursos		Duración	R1	Valor Hora R1		R2	Valor Hora R2		R3	Valor Hora R3	Material/Costos	Costo Total
1.1.1.1	Estudios Competitividad				10 días										\$66.114.500
1.1.1.1.1	Benchmarking				10 días										\$36.581.109
1.1.1.1.1.1	Mercado		Consultor 1[50%];Líder Proceso 1[50%]		10 días	C1	\$395.269,13/hora		LP1	\$14.916,85/hora					\$18.122.740
1.1.1.1.1.2	Producto / Servicio		Consultor 1[50%];Líder Proceso 1[50%]		10 días	C1	\$395.269,13/hora		LP1	\$14.916,85/hora					\$18.458.369
1.1.1.1.2	Cobertura				8 días										\$29.533.391
1.1.1.1.2.1	Geográfica		Consultor 2[50%];Líder Proceso 2[50%]		8 días	C2	\$395.269,13/hora		LP2	\$14.916,85/hora					\$14.766.695
1.1.1.1.2.2	Segmento Cliente		Consultor 2[50%];Líder Proceso 2[50%]		8 días	C2	\$395.269,13/hora		LP2	\$14.916,85/hora					\$14.766.695
Requerimiento de Calidad: Los estudios deben ser verídicos y de fuentes confiables,															
Criterios de Aceptación: Los estudios entregados deben contener los soportes de la información utilizada y sus respectivos análisis de comparación del mercado vs el Banco Popular. Los estudios deben estar expuestos en una presentación que resuma el diagnóstico del análisis															
Información Técnica: Se deben utilizar modelos o métodos matemáticos para llevar a cabo los análisis de la información, se debe presentar el análisis total del producto y el segmento de la ciudad de Bogotá.															
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.															

Nombre del Paquete de Trabajo: Análisis Financieros						Código de la Cuenta:		1.1.1.2			
Descripción del Trabajo: Se debe realizar el análisis financiero del producto libranza, el comportamiento en los últimos 4 años y sus montos en los estados de resultados del Banco Popular					Suposiciones y Restricciones: Análisis de los últimos cuatro años. Presentación de las variaciones, tendencias y sus impactos en costos, ingresos y rentabilidad del producto libranza en el banco. Se debe presentar información total del producto y el segmento de la ciudad Bogotá						
Hitos: 1. E: Estudios Viabilidad					Fechas de Entrega: 29/01/2016 08/02/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/Costos	Costo Total
1.1.1.2	Análisis Financieros		17 días								\$50.945.099
1.1.1.2.1	Gestión		11 días								\$14.766.695
1.1.1.2.1.1	Ventas Montos	Consultor 3[20%];Líder Proceso 3[20%]	10 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$7.383.348
1.1.1.2.1.2	Ventas Volúmenes	Consultor 3[20%];Líder Proceso 3[20%]	10 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$7.383.348
1.1.1.2.2	Resultado		17 días								\$36.178.403
1.1.1.2.2.1	Ingresos	Consultor 3[20%];Líder Proceso 3[20%]	17 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$12.551.691
1.1.1.2.2.2	Gastos	Líder Proceso 3[20%];Consultor 3[20%]	15 días	LP3	\$14.916,85/hora	C3	\$395.269,13/hora				\$11.075.021
1.1.1.2.2.3	Rentabilidad	Líder Proceso 3[20%];Consultor 3[20%]	17 días	LP3	\$14.916,85/hora	C3	\$395.269,13/hora				\$12.551.691
Requerimiento de Calidad: Los informes del análisis financiero deben conciliar con los valores presentados en los estados financieros.											
Criterios de Aceptación: Los estudios entregados deben contener los soportes de la información utilizada y las hojas de trabajo de los datos. Los informes deben estar expuestos en una presentación que resuma el diagnóstico de los estudios											
Información Técnica: Se deben utilizar modelos o métodos matemáticos para llevar a cabo los análisis de la información, se debe presentar el análisis total del producto y el segmento de la ciudad de Bogotá.											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Clientes					Código de la Cuenta:				1.1.2.1		
Descripción del Trabajo: Se debe realizar los estudios de impacto social a nivel interno y externo del banco, se evaluarán los beneficios y posibles desventajas que conllevaría el desarrollo del proyecto					Suposiciones y Restricciones: Se deben analizar los impactos sobre el personal del proceso a nivel de calidad de vida, impactos en la familia, crecimiento profesional y a nivel externo se deben evaluar las mejoras en las finanzas personales, familiares y los beneficios que representa el producto para el núcleo familiar						
Hitos: 1. E: Estudios Impacto Social					Fechas de Entrega: 29/01/2016 08/02/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/Costos	Costo Total
1.1.2.1	Clientes		10 días								\$19.196.704
1.1.2.1.1	Clientes Internos		10 días								\$9.598.352
1.1.2.1.1.1	Desarrollo Personal	Consultor 4[13%];Líder Proceso 4[13%]	10 días	C4	\$395.269,13/hora	LP4	\$14.916,85/hora				\$4.799.176
1.1.2.1.1.2	Desarrollo Profesional	Consultor 4[13%];Líder Proceso 4[13%]	10 días	C4	\$395.269,13/hora	LP4	\$14.916,85/hora				\$4.799.176
1.1.2.1.2	Clientes Externos		10 días								\$9.598.352
1.1.2.1.2.1	Desarrollo Formación Financiera	Consultor 4[13%];Líder Proceso 4[13%]	10 días	C4	\$395.269,13/hora	LP4	\$14.916,85/hora				\$4.799.176
1.1.2.1.2.2	Desarrollo Familiar	Consultor 4[13%];Líder Proceso 4[13%]	10 días	C4	\$395.269,13/hora	LP4	\$14.916,85/hora				\$4.799.176
Requerimiento de Calidad: Los informes deben detallar los beneficios o perjuicios que podría generarse para las personas, se deben manejar criterio de expertos junto a evaluaciones cualitativas y cuantitativas.											
Criterios de Aceptación: Los estudios entregados deben contener los soportes de la información utilizada y las hojas de trabajo de los datos. Los informes deben estar expuestos en una presentación que resuma el diagnóstico de los estudios y las propuestas a ser implementadas.											
Información Técnica: Se deben utilizar modelos o métodos matemáticos para llevar a cabo los análisis de la información, se debe presentar la prioridad y la relevancia de los conceptos que aumentan el desarrollo de cada criterio sobre las personas.											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Proveedores								Código de la Cuenta:		1.1.2.2	
Descripción del Trabajo: Se debe realizar el análisis de impacto que se tendría sobre los proveedores tanto de productos como de servicios, el análisis debe evaluar los criterios de desarrollo económico y empresarial.						Suposiciones y Restricciones: Se deben evaluar los proveedores que se encuentren vinculados al proceso operativo de la libranza. Se debe evaluar la situación actual con los proveedores y cómo pudiesen ser impactados de manera positiva o negativa el cambio del proceso.					
Hitos: 1. E: Estudios de Impacto Social						Fechas de Entrega: 27/01/2016					
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/Costos	Costo Total
1.1.2.2	Proveedores		10 días								\$17.720.034
1.1.2.2.1	Suministros		10 días								\$8.860.017
1.1.2.2.1.1	Desarrollo Económico	Consultor 4[12%];Líder Proceso 4[12%]	10 días	C4	\$395.269,13/hora	LP4	\$14.916,85/hora				\$4.430.009
1.1.2.2.1.2	Desarrollo Empresarial	Consultor 4[12%];Líder Proceso 4[12%]	10 días	C4	\$395.269,13/hora	LP4	\$14.916,85/hora				\$4.430.009
1.1.2.2.2	Servicios		10 días								\$8.860.017
1.1.2.2.2.1	Desarrollo Económico	Consultor 4[12%];Líder Proceso 4[12%]	10 días	C4	\$395.269,13/hora	LP4	\$14.916,85/hora				\$4.430.009
1.1.2.2.2.2	Desarrollo Empresarial	Consultor 4[12%];Líder Proceso 4[12%]	10 días	C4	\$395.269,13/hora	LP4	\$14.916,85/hora				\$4.430.009
Requerimiento de Calidad: Los informes del análisis deben contener información verídica y debe contar con la evaluación realizada a cada proveedor que se vincule con el proceso operativo de la libranza.											
Criterios de Aceptación: Los estudios entregados deben contener los soportes de la información utilizada, las hojas de trabajo y las encuestas diligenciadas. Los informes deben estar expuestos en una presentación que resuma el diagnóstico de los estudios y cumpla con el objetivo propuesto.											
Información Técnica: Se deben aplicar técnicas de recolección de datos a través de encuentras, reuniones, almuerzos, eventos o cualquier tipo de técnica que se considere pertinente aplicar. Se deben utilizar modelos o métodos matemáticos para llevar a cabo los análisis de la información, teniendo en cuenta el 100% de los proveedores del proceso operativo.											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular. La aplicación de las técnicas y todo lo que ello requiera estará a cargo de la firma consultora.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Estudios Técnicos									Código de la Cuenta:		1.2.1.1				
Descripción del Trabajo: Los estudios técnicos se enfocan en la evaluación del proceso actual, donde se deben tomar los tiempos y productividad del proceso operativo, con el fin de determinar los valores previos a la optimización de la libranza						Suposiciones y Restricciones: Se tomarán los tiempos, eficiencias y productividad de las oficinas de Bogotá. Se realizará la revisión de las políticas del proceso y el detalle de su operación.									
Hitos: 1. E: Estudios Técnicos y Ambientales						Fechas de Entrega: 04/02/2016									
Id EDT	Nombre de Tarea		Nombre de los Recursos		Duración	R1	Valor Hora R1		R2	Valor Hora R2		R3	Valor Hora R3	Material/Costos	Costo Total
1.2.1.1	Estudios Técnicos				15 días										\$54.468.909
1.2.1.1.1	Estudios Eficiencia Operativa				15 días										\$32.681.345
1.2.1.1.1.1	Tiempos y Movimientos		Consultor 5[20%];Líder Proceso 5[11%]		15 días	C5	\$395.269,13/hora		LP5	\$14.916,85/hora					\$10.893.782
1.2.1.1.1.2	Eficiencia Actividades		Consultor 5[20%];Líder Proceso 5[11%]		15 días	C5	\$395.269,13/hora		LP5	\$14.916,85/hora					\$10.893.782
1.2.1.1.1.3	Políticas Proceso		Consultor 5[20%];Líder Proceso 5[11%]		15 días	C5	\$395.269,13/hora		LP5	\$14.916,85/hora					\$10.893.782
1.2.1.1.2	Estudios Productividad Comercial				15 días										\$21.787.563
1.2.1.1.2.1	Fuerza Móvil Ventas		Consultor 5[20%];Líder Proceso 5[11%]		15 días	C5	\$395.269,13/hora		LP5	\$14.916,85/hora					\$10.893.782
1.2.1.1.2.2	Gerentes Oficina		Consultor 5[20%];Líder Proceso 5[11%]		15 días	C5	\$395.269,13/hora		LP5	\$14.916,85/hora					\$10.893.782
Requerimiento de Calidad: Los informes del análisis deben contener información verídica y debe contar con las listas de chequeo aplicadas para recolectar la información.															
Criterios de Aceptación: Los estudios entregados deben contener los soportes de la información utilizada, las hojas de trabajo y las listas de chequeo diligenciadas. Los informes deben estar expuestos en una presentación que resuma el diagnóstico de los estudios y cumpla con el objetivo propuesto.															
Información Técnica: Se deben aplicar técnicas de recolección de datos a través listas de chequeo de los tiempos y eficiencias del proceso operativo. Se deben detallar las actividades que actualmente se ejecutan en el proceso e identificar las que generan reprocesos.															
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.															

Nombre del Paquete de Trabajo: Estudios Ambientales									Código de la Cuenta:		1.2.1.2	
Descripción del Trabajo: Los estudios ambientales se enfocan en evaluar el proceso actual y cómo se puede mejorar para reducir o eliminar el impacto ambiental. Se debe evaluar a nivel económico, normativo y ambiental						Suposiciones y Restricciones: Se revisarán los impactos ambientales que se causan durante el proceso operativo de la libranza y se valorarán. Se debe revisar a nivel de las oficinas de Bogotá y a nivel nacional.						
Hitos: 1. E: Estudios Técnicos y Ambientales						Fechas de Entrega: 04/02/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/Costos	Costo Total	
1.2.1.2	Estudios Ambientales		15 días								\$54.247.393	
1.2.1.2.1	Económico		15 días								\$27.123.697	
1.2.1.2.1.1	Normatividad	Consultor 6[25%];Líder Proceso 5[11%]	15 días	C6	\$395.269,13/hora	LP5	\$14.916,85/hora				\$13.561.848	
1.2.1.2.1.2	Plan de Sostenibilidad	Consultor 6[25%];Líder Proceso 5[11%]	15 días	C6	\$395.269,13/hora	LP5	\$14.916,85/hora				\$13.561.848	
1.2.1.2.2	Ambiental		15 días								\$27.123.697	
1.2.1.2.2.1	Plan de Sostenibilidad	Consultor 6[25%];Líder Proceso 5[11%]	15 días	C6	\$395.269,13/hora	LP5	\$14.916,85/hora				\$13.561.848	
1.2.1.2.2.2	Normatividad	Consultor 6[25%];Líder Proceso 5[11%]	15 días	C6	\$395.269,13/hora	LP5	\$14.916,85/hora				\$13.561.848	
Requerimiento de Calidad: Los informes del análisis deben contener información verídica y debe contar con las listas de chequeo aplicadas para recolectar la información.												
Criterios de Aceptación: Los estudios entregados deben contener los soportes de la información utilizada, las hojas de trabajo y las listas de chequeo diligenciadas. Los informes deben estar expuestos en una presentación que resuma el diagnóstico de los estudios y cumpla con el objetivo propuesto. Los informes deben presentar valorados, en términos monetarios, los impactos actuales en el medio ambiente y los beneficios que se obtendría con la optimización del proceso operativo de la libranza.												
Información Técnica: Se deben aplicar técnicas de recolección de datos a través listas de chequeo de los materiales e insumos requeridos para el procesamiento la libranza y calificar su impacto en el medio ambiente. Se deben detallar las actividades que actualmente se ejecutan en el proceso e identificar las que generan reprocesos.												
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.												

Nombre del Paquete de Trabajo: Adecuaciones Locativas					Código de la Cuenta:					1.2.2.1																																																																																																													
Descripción del Trabajo: Los estudios de los acondicionamientos o reformas que se deben realizar a las áreas de trabajo y zonas comunes, teniendo en cuenta un proceso centralizado de operaciones					Suposiciones y Restricciones: Se deben realizar los estudios de cuántos puesto se requieren y cuáles son las condiciones que debe tener cada uno de ellos. Se realizará en unas nuevas oficinas ubicadas en la sede principal del banco. Se debe contemplar un futuro crecimiento del área y secuencia del proceso.																																																																																																																		
Hitos: 1. E: Diseños Adecuaciones					Fechas de Entrega: 23/08/2016																																																																																																																		
<table><tr><th>Id EDT</th><th>Nombre de Tarea</th><th>Nombre de los Recursos</th><th>Duración</th><th>R1</th><th>Valor Hora R1</th><th>R2</th><th>Valor Hora R2</th><th>R3</th><th>Valor Hora R3</th><th>Material/Costos</th><th>Costo Total</th></tr><tr><td>1.2.2.1</td><td>Adecuaciones Locativas</td><td></td><td>10 días</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>\$4.500.000</td></tr><tr><td>1.2.2.1.1</td><td>Áreas Comunes</td><td></td><td>10 días</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>\$1.800.000</td></tr><tr><td>1.2.2.1.1.1</td><td>Acondicionamiento Áreas Servicio</td><td>Contratista Civil[20%]</td><td>10 días</td><td>CV</td><td>\$50.000,00/hora</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>\$900.000</td></tr><tr><td>1.2.2.1.1.2</td><td>Acondicionamiento Áreas Transito</td><td>Contratista Civil[20%]</td><td>10 días</td><td>CV</td><td>\$50.000,00/hora</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>\$900.000</td></tr><tr><td>1.2.2.1.2</td><td>Áreas de Trabajo</td><td></td><td>10 días</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>\$2.700.000</td></tr><tr><td>1.2.2.1.2.1</td><td>Acondicionamiento Área Operación</td><td>Contratista Civil[20%]</td><td>10 días</td><td>CV</td><td>\$50.000,00/hora</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>\$900.000</td></tr><tr><td>1.2.2.1.2.2</td><td>Acondicionamiento Área Administrativo</td><td>Contratista Civil[20%]</td><td>10 días</td><td>CV</td><td>\$50.000,00/hora</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>\$900.000</td></tr><tr><td>1.2.2.1.2.3</td><td>Acondicionamiento Áreas Capacitación</td><td>Contratista Civil[20%]</td><td>10 días</td><td>CV</td><td>\$50.000,00/hora</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>\$900.000</td></tr></table>												Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/Costos	Costo Total	1.2.2.1	Adecuaciones Locativas		10 días								\$4.500.000	1.2.2.1.1	Áreas Comunes		10 días								\$1.800.000	1.2.2.1.1.1	Acondicionamiento Áreas Servicio	Contratista Civil[20%]	10 días	CV	\$50.000,00/hora						\$900.000	1.2.2.1.1.2	Acondicionamiento Áreas Transito	Contratista Civil[20%]	10 días	CV	\$50.000,00/hora						\$900.000	1.2.2.1.2	Áreas de Trabajo		10 días								\$2.700.000	1.2.2.1.2.1	Acondicionamiento Área Operación	Contratista Civil[20%]	10 días	CV	\$50.000,00/hora						\$900.000	1.2.2.1.2.2	Acondicionamiento Área Administrativo	Contratista Civil[20%]	10 días	CV	\$50.000,00/hora						\$900.000	1.2.2.1.2.3	Acondicionamiento Áreas Capacitación	Contratista Civil[20%]	10 días	CV	\$50.000,00/hora						\$900.000
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/Costos	Costo Total																																																																																																												
1.2.2.1	Adecuaciones Locativas		10 días								\$4.500.000																																																																																																												
1.2.2.1.1	Áreas Comunes		10 días								\$1.800.000																																																																																																												
1.2.2.1.1.1	Acondicionamiento Áreas Servicio	Contratista Civil[20%]	10 días	CV	\$50.000,00/hora						\$900.000																																																																																																												
1.2.2.1.1.2	Acondicionamiento Áreas Transito	Contratista Civil[20%]	10 días	CV	\$50.000,00/hora						\$900.000																																																																																																												
1.2.2.1.2	Áreas de Trabajo		10 días								\$2.700.000																																																																																																												
1.2.2.1.2.1	Acondicionamiento Área Operación	Contratista Civil[20%]	10 días	CV	\$50.000,00/hora						\$900.000																																																																																																												
1.2.2.1.2.2	Acondicionamiento Área Administrativo	Contratista Civil[20%]	10 días	CV	\$50.000,00/hora						\$900.000																																																																																																												
1.2.2.1.2.3	Acondicionamiento Áreas Capacitación	Contratista Civil[20%]	10 días	CV	\$50.000,00/hora						\$900.000																																																																																																												
Requerimiento de Calidad: Los informes del análisis deben contemplar todos los servicios requeridos por la operación y en especial el bienestar, normas técnicas y ergonómicas de los puestos y zonas comunes para los empleados Se deben contemplar las medidas y normatividad vigente para el sector constructor.																																																																																																																							
Criterios de Aceptación: Los estudios entregados deben contener los soportes de la información utilizada, las hojas de trabajo y los planos como quedarían las nuevas distribuciones. Se deben entregar los planos y estimaciones de recursos necesarios para realizar las adecuaciones.																																																																																																																							
Información Técnica: Se deben utilizar las mejores prácticas, técnicas de diseño y distribución de zonas del inmueble.																																																																																																																							
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.																																																																																																																							

Nombre del Paquete de Trabajo: Eléctricas y Tecnológicas.								Código de la Cuenta:		1.2.2.2	
Descripción del Trabajo: Los diseños de los acondicionamientos o reformas que se deben realizar a las áreas de trabajo y zonas comunes para adecuar toda la parte eléctrica y tecnológica.						Suposiciones y Restricciones: Se deben realizar los estudios de cuántos puesto se requieren y cuáles son las condiciones que debe tener cada uno de ellos. Se realizará en unas nuevas oficinas ubicadas en la sede principal del banco. Se debe contemplar un futuro crecimiento del área y secuencia del proceso. Se debe revisar la infraestructura actual y la capacidad de las mismas para soportar los nuevos puestos de trabajo.					
Hitos: 1. E: Diseños Adecuaciones						Fechas de Entrega: 23/08/2016					
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/Costos	Costo Total
1.2.2.2	Eléctricas y Tecnológicas		10 días								\$9.000.000
1.2.2.2.1	Infraestructura Tecnológica		10 días								\$4.500.000
1.2.2.2.1.1	Redes Datos	Contratista Tecnológico[25%]	10 días	CT	\$50.000,00/hora						\$1.125.000
1.2.2.2.1.2	Equipos Computo	Contratista Tecnológico[25%]	10 días	CT	\$50.000,00/hora						\$1.125.000
1.2.2.2.1.3	Software	Contratista Tecnológico[25%]	10 días	CT	\$50.000,00/hora						\$1.125.000
1.2.2.2.1.4	Comunicaciones	Contratista Tecnológico[25%]	10 días	CT	\$50.000,00/hora						\$1.125.000
1.2.2.2.2	Infraestructura Eléctrica		10 días								\$4.500.000
1.2.2.2.2.1	Redes Eléctricas	Contratista Eléctrico[50%]	10 días	CE	\$50.000,00/hora						\$2.250.000
1.2.2.2.2.2	Plantas Eléctricas	Contratista Eléctrico[50%]	10 días	CE	\$50.000,00/hora						\$2.250.000
Requerimiento de Calidad: Los informes del análisis deben contemplar todos los servicios requeridos por la operación, bajo las normas técnicas – estándares eléctricos, tecnológicos y de comunicación. Se deben contemplar las medidas y normatividad vigente para el sector constructor.											
Criterios de Aceptación: Los estudios entregados deben contener los soportes de la información utilizada, las hojas de trabajo y los planos de distribución. Se deben entregar los planos y estimaciones de recursos necesarios para realizar las adecuaciones.											
Información Técnica: Se deben utilizar las mejores prácticas, técnicas de diseño, distribución de zonas del inmueble y la infraestructura actual.											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Gestión y Políticas.								Código de la Cuenta:		1.2.3.1	
Descripción del Trabajo: Los diseños de gestión y políticas identifican los perfiles y roles del personal que se incluirá en el proceso operativo optimizado de la libranza, la revisión y ajustes de las políticas del producto y la capacitación y formación del personal.						Suposiciones y Restricciones: Se deben tomar los activos documentales del proceso sobre políticas, recurso humano y capacitaciones para ser ajustados. Se debe tomar personal que se encuentra en la operación para liderar y hacer parte del proceso piloto. Se deben evaluar la cantidad, tiempo y locaciones para realizar las capacitaciones.					
Hitos: 1. E: Diseños Gestión y Políticas						Fechas de Entrega: 04/05/2016					
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.2.3.1	Gestión y Políticas		10 días								\$111.331.820
1.2.3.1.1	Definición Perfiles		10 días								\$37.867.511
1.2.3.1.1.1	Supervisores	Analista Recurso Humano[20%];Consultor 5[20%];Líder Proceso 5[20%]	10 días	ARH	\$10.564,14/hora	C5	\$395.269,13/hora	LP5	\$14.916,85/hora		\$7.573.502
1.2.3.1.1.2	Analistas Verificación Documentos	Analista Recurso Humano[20%];Consultor 5[20%];Líder Proceso 5[20%]	10 días	ARH	\$10.564,14/hora	C5	\$395.269,13/hora	LP5	\$14.916,85/hora		\$7.573.502
1.2.3.1.1.3	Analistas Verificación Telefónica	Analista Recurso Humano[20%];Consultor 5[20%];Líder Proceso 5[20%]	10 días	ARH	\$10.564,14/hora	C5	\$395.269,13/hora	LP5	\$14.916,85/hora		\$7.573.502
1.2.3.1.1.4	Analistas Crédito	Analista Recurso Humano[20%];Consultor 5[20%];Líder Proceso 5[20%]	10 días	ARH	\$10.564,14/hora	C5	\$395.269,13/hora	LP5	\$14.916,85/hora		\$7.573.502
1.2.3.1.1.5	Analistas Preparadores Novedades	Analista Recurso Humano[20%];Consultor 5[20%];Líder Proceso 5[20%]	10 días	ARH	\$10.564,14/hora	C5	\$395.269,13/hora	LP5	\$14.916,85/hora		\$7.573.502
1.2.3.1.2	Nuevas Políticas del Proceso		10 días								\$36.547.571
1.2.3.1.2.1	Políticas Verificación	Consultor 3[33%];Líder Proceso 3[33%]	10 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$12.182.524
1.2.3.1.2.2	Políticas Crédito	Consultor 3[33%];Líder Proceso 3[33%]	10 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$12.182.524
1.2.3.1.2.3	Políticas Documentación	Consultor 3[33%];Líder Proceso 3[33%]	10 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$12.182.524
1.2.3.1.3	Esquema Capacitaciones		10 días								\$36.916.738
1.2.3.1.3.1	Materiales	Líder Proceso 4[50%];Consultor 4[50%]	10 días	LP4	\$14.916,85/hora	C4	\$395.269,13/hora				\$18.458.369
1.2.3.1.3.2	Metodología	Líder Proceso 4[50%];Consultor 4[50%]	10 días	LP4	\$14.916,85/hora	C4	\$395.269,13/hora				\$18.458.369

Requerimiento de Calidad: Los documentos actualizados o generados se deben desarrollar bajo las plantillas del banco. Se deben contemplar las medidas y normatividad vigente.
Criterios de Aceptación: Se deben entregar debidamente actualizados y registrados en el control de cambios del nuevo proceso operativo de la libranza.
Información Técnica: Se deben utilizar las plantillas del banco y la metodología de definición de roles, capacitaciones y las políticas del producto de acuerdo a la normatividad vigente.
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.

Nombre del Paquete de Trabajo: Diseño Proceso								Código de la Cuenta:		1.2.3.2	
Descripción del Trabajo: Se debe revisar el proceso actual y diseñar el nuevo proceso, se debe plasmar el proceso optimizado					Suposiciones y Restricciones: Se deben tomar los activos documentales del proceso sobre políticas, recurso humano y capacitaciones para ser ajustados.						
Hitos: 1. E: Diseños Estandarización del Proceso 2. E: Diseños Pruebas y Ajustes 3. E: Diseño Estabilización del Proceso					Fechas de Entrega: 04/05/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.2.3.2	Diseño Proceso		40 días								\$538.997.742
1.2.3.2.1	Estandarización Actividades		15 días								\$377.132.811
1.2.3.2.1.1	Monitoreo y Control	Consultor 5;Líder Proceso 1[25%]	15 días	C5	\$395.269,13/hora	LP1	\$14.916,85/hora				\$53.864.776
1.2.3.2.1.2	Verificación Documentos	Consultor 6;Líder Proceso 2[25%]	15 días	C6	\$395.269,13/hora	LP2	\$14.916,85/hora				\$53.864.776
1.2.3.2.1.3	Verificación Telefónica	Consultor 4;Líder Proceso 1[25%]	15 días	C4	\$395.269,13/hora	LP1	\$14.916,85/hora				\$53.864.776
1.2.3.2.1.4	Análisis Crédito	Líder Proceso 2[25%];Consultor 7	15 días	LP2	\$14.916,85/hora	C7	\$395.269,13/hora				\$53.864.776
1.2.3.2.1.5	Preparación Novedades	Líder Proceso 5[25%]; Consultor 8; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[25%]	15 días	LP5	\$14.916,85/hora	C8	\$395.269,13/hora	AG	\$8.634,38/hora		\$54.156.187
1.2.3.2.1.6	Presentación Novedades	Consultor 9; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[25%]	15 días	C9	\$395.269,13/hora	AG	\$8.634,38/hora				\$53.652.743
1.2.3.2.1.7	Flujo Actividades e Interdependencias	Consultor 10;Líder Proceso 5[25%]	15 días	C10	\$395.269,13/hora	LP5	\$14.916,85/hora				\$53.864.776
1.2.3.2.2	Pruebas y Ajustes		10 días								\$28.464.648
1.2.3.2.2.1	Eficiencia	Consultor 2[25%]; Líder Proceso 1[25%]	10 días	C2	\$395.269,13/hora	LP1	\$14.916,85/hora				\$9.229.185

1.2.3.2.2.2	Calidad	Consultor 2[25%]; Líder Proceso 1[25%]; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas	10 días	C2	\$395.269,13/hora	LP1	\$14.916,85/hora	AG	\$8.634,38/hora		\$10.006.279
1.2.3.2.2.3	Tiempos	Consultor 2[25%];Líder Proceso 1[25%]	10 días	C2	\$395.269,13/hora	LP1	\$14.916,85/hora				\$9.229.185
1.2.3.2.3	Estabilización del Proceso		15 días								\$133.400.283
1.2.3.2.3.1	Verificación Documentos	Consultor 3[25%];Líder Proceso 3[25%]	15 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$13.420.884
1.2.3.2.3.2	Verificación Telefónica	Consultor 3[25%];Líder Proceso 3[25%]	15 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$13.843.777
1.2.3.2.3.3	Análisis Crédito	Consultor 4[25%];Líder Proceso 4[25%]	15 días	C4	\$395.269,13/hora	LP4	\$14.916,85/hora				\$13.843.777
1.2.3.2.3.4	Monitoreo y Control	Consultor 4[50%];Líder Proceso 4[50%]	15 días	C4	\$395.269,13/hora	LP4	\$14.916,85/hora				\$27.687.554
1.2.3.2.3.5	Preparación Novedades	Consultor 3[25%];Líder Proceso 3[25%]	15 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$13.843.777
1.2.3.2.3.6	Presentación Novedades	Consultor 3[25%];Líder Proceso 3[25%]	15 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$13.843.777
1.2.3.2.3.7	Flujo Actividades e Interdependencias	Líder Proceso 1;Consultor 8	10 días	LP1	\$14.916,85/hora	C8	\$395.269,13/hora				\$36.916.738
Requerimiento de Calidad: Los documentos actualizados o generados se deben desarrollar bajo las plantillas del banco. Se deben contemplar las medidas y normatividad vigente.											
Criterios de Aceptación: Se deben entregar debidamente actualizados y registrados en el control de cambios del nuevo proceso operativo de la libranza.											
Información Técnica: Se deben utilizar las plantillas del banco y la metodología de definición de roles, capacitaciones y las políticas del producto de acuerdo a la normatividad vigente.											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Entrenamiento						Código de la Cuenta:				1.2.4.1	
Descripción del Trabajo: Se debe planear las actividades de capacitación o reentrenamiento de las personas tanto internas como externas que estén vinculadas con el proceso de la libranza.						Suposiciones y Restricciones: Se deben llevar a cabo capacitaciones centralizadas y especializadas de acuerdo a su participación en el proceso de libranza. Se deben delimitar el enfoque de las capacitaciones de acuerdo a los roles.					
Hitos: 1. E: Formación y Comunicación						Fechas de Entrega: 21/07/2016					
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.2.4.1	Entrenamiento		10 días								\$912.741,70
1.2.4.1.1	Interno		10 días								\$456.370,85
1.2.4.1.1.1	Personal Operativo	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[16%]	10 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$152.123,62
1.2.4.1.1.2	Comerciales Oficinas	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[16%]	10 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$152.123,62
1.2.4.1.1.3	Entes Control Interno	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[16%]	10 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$152.123,62
1.2.4.1.2	Externo		10 días								\$456.370,85
1.2.4.1.2.1	Personal Outsourcing	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[16%]	10 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$152.123,62
1.2.4.1.2.2	Fuerza Móvil Ventas	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[16%]	10 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$152.123,62
1.2.4.1.2.3	Entes Control Externo	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[16%]	10 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$152.123,62
Requerimiento de Calidad: Los documentos actualizados o generados se deben desarrollar bajo las plantillas del banco.											
Criterios de Aceptación: Se deben entregar debidamente actualizados y registrados en el control de asistencias y generar evaluaciones de las capacitaciones											
Información Técnica: Se deben utilizar reuniones de capacitación, practica, conceptualización y retroalimentación de lo aprendido.											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Eléctricas y Tecnológicas						Código de la Cuenta:				1.3.1.1	
Descripción del Trabajo: Se deben llevar a cabo las compras de los suministros requeridos para la infraestructura tecnológica y eléctrica de acuerdo a las solicitudes realizadas por los contratistas o encargados de la definición de los mismos.						Suposiciones y Restricciones: Se deben validar por parte del gerente de proyecto. Se deben realizar de acuerdo al proceso de adquisiciones del banco. Se debe brindar oportunidad y celeridad en éste tema.					
Hitos: 1. E: Suministros Adecuaciones						Fechas de Entrega: 15/09/2016					
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.3.1.1	Eléctricas y Tecnológicas		15,44 días								\$901.988,41
1.3.1.1.1	Infraestructura Tecnológica		15 días								\$737.990,51
1.3.1.1.1.1	Redes Datos	Profesional Logística 1[9%]	15 días	LOG1	\$15.184,99/hora						\$184.497,63
1.3.1.1.1.2	Equipos Computo	Profesional Logística 1[9%]	15 días	LOG1	\$15.184,99/hora						\$184.497,63
1.3.1.1.1.3	Software	Profesional Logística 1[9%]	15 días	LOG1	\$15.184,99/hora						\$184.497,63
1.3.1.1.1.4	Comunicaciones	Profesional Logística 1[9%]	15 días	LOG1	\$15.184,99/hora						\$184.497,63
1.3.1.1.2	Infraestructura Eléctrica		15,44 días								\$163.997,89
1.3.1.1.2.1	Redes Eléctricas	Profesional Logística 1[4%]	15 días	LOG1	\$15.184,99/hora						\$81.998,95
1.3.1.1.2.2	Plantas Eléctricas	Profesional Logística 1[4%]	15 días	LOG1	\$15.184,99/hora						\$81.998,95
Requerimiento de Calidad: Los documentos actualizados o generados se deben desarrollar bajo las plantillas del banco. Se deben cumplir con las autorizaciones requeridas en el proceso y con el gerente de proyecto. Se deben adquirir a proveedores que cumplan con las normas de calidad del banco.											
Criterios de Aceptación: La entrega oportuna de los pedidos. Las compras adecuadas de acuerdo a lo requerido por el contratista y/o la persona encargada de definir las especificaciones técnicas.											
Información Técnica: Generación de órdenes de compra y control de tiempos de entrega											
Información de Acuerdos:											

Nombre del Paquete de Trabajo: Adecuaciones Locativas									Código de la Cuenta:		1.3.1.2		
Descripción del Trabajo: Se deben llevar a cabo las compras de los suministros requeridos para las adecuaciones locativas de acuerdo a las solicitudes realizadas por los contratistas o encargados de la definición de los mismos.						Suposiciones y Restricciones: Se deben validar por parte del gerente de proyecto. Se deben realizar de acuerdo al proceso de adquisiciones del banco. Se debe brindar oportunidad y celeridad en éste tema.							
Hitos: 1. E: Suministros Adecuaciones						Fechas de Entrega: 15/09/2016							
Id EDT	Nombre de Tarea		Nombre de los Recursos		Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.3.1.2	Adecuaciones Locativas				15 días								\$922.488,14
1.3.1.2.1	Áreas Comunes				15 días								\$368.995,26
1.3.1.2.1.1	Acondicionamiento Áreas Servicio		Profesional Logística 1[9%]		15 días	LOG1	\$15.184,99/hora						\$184.497,63
1.3.1.2.1.2	Acondicionamiento Áreas Transito		Profesional Logística 1[9%]		15 días	LOG1	\$15.184,99/hora						\$184.497,63
1.3.1.2.2	Áreas de Trabajo				15 días								\$553.492,89
1.3.1.2.2.1	Acondicionamiento Área Operación		Profesional Logística 1[9%]		15 días	LOG1	\$15.184,99/hora						\$184.497,63
1.3.1.2.2.2	Acondicionamiento Área Administrativo		Profesional Logística 1[9%]		15 días	LOG1	\$15.184,99/hora						\$184.497,63
1.3.1.2.2.3	Acondicionamiento Áreas Capacitación		Profesional Logística 1[9%]		15 días	LOG1	\$15.184,99/hora						\$184.497,63
Requerimiento de Calidad: Los documentos actualizados o generados se deben desarrollar bajo las plantillas del banco. Se deben cumplir con las autorizaciones requeridas en el proceso y con el gerente de proyecto. Se deben adquirir a proveedores que cumplan con las normas de calidad del banco.													
Criterios de Aceptación: La entrega oportuna de los pedidos. Las compras adecuadas de acuerdo a lo requerido por el contratista y/o la persona encargada de definir las especificaciones técnicas.													
Información Técnica: Generación de órdenes de compra y control de tiempos de entrega													
Información de Acuerdos:													

Nombre del Paquete de Trabajo: Estudios								Código de la Cuenta:		1.3.2.1	
Descripción del Trabajo: Se deben llevar a cabo la celebración de los contratos de los estudios detallados, se deben evaluar los criterios de contratación y los proveedores que prestarían sus servicios.					Suposiciones y Restricciones: Se deben validar por parte del gerente de proyecto. Se deben realizar de acuerdo al proceso de contratación del banco. Se debe brindar oportunidad y celeridad en éste tema. Se debe soportar con el área legal del banco						
Hitos: 1. E: Servicios / Contratos					Fechas de Entrega: 01/01/2016 11/01/2016 12/01/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.3.2.1	Estudios		46 días								\$16.482.839,02
1.3.2.1.1	Estudios Impacto Social		45 días								\$3.356.234,19
1.3.2.1.1.1	Proveedores	Profesional Logística 2[10%];Profesional Área Legal/Contratación[10%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$1.678.117,10
1.3.2.1.1.2	Clientes	Profesional Logística 2[10%];Profesional Área Legal/Contratación[10%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$1.678.117,10
1.3.2.1.2	Estudios Competitividad		45 días								\$3.356.234,19
1.3.2.1.2.1	Cobertura	Profesional Logística 2[10%];Profesional Área Legal/Contratación[10%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$1.678.117,10
1.3.2.1.2.2	Benchmarking	Profesional Logística 2[10%];Profesional Área Legal/Contratación[10%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$1.678.117,10
1.3.2.1.3	Análisis Financieros		45 días								\$3.356.234,19
1.3.2.1.3.1	Resultado	Profesional Logística 2[10%];Profesional Área Legal/Contratación[10%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$1.678.117,10
1.3.2.1.3.2	Gestión	Profesional Logística 2[10%];Profesional Área Legal/Contratación[10%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$1.678.117,10
1.3.2.1.4	Estudios Técnicos		46 días								\$3.430.817,17
1.3.2.1.4.1	Estudios Eficiencia Operativa	Profesional Logística 2[10%];Profesional Área Legal/Contratación[10%]	46 días	LOG2	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$1.715.408,59
1.3.2.1.4.2	Estudios Productividad Comercial	Profesional Logística 2[10%];Profesional Área Legal/Contratación[10%]	46 días	LOG2	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$1.715.408,59

1.3.2.1.5	Estudios Ambientales		40 días								\$2.983.319,28
1.3.2.1.5.1	Económico	Profesional Logística 2[10%];Profesional Área Legal/Contratación[10%]	40 días	LOG2	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$1.491.659,64
1.3.2.1.5.2	Ambiental	Profesional Logística 2[10%];Profesional Área Legal/Contratación[10%]	40 días	LOG2	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$1.491.659,64
Requerimiento de Calidad: Los documentos actualizados o generados se deben desarrollar bajo las plantillas del banco. Los contratos deben ser celebrados, firmados y archivados de acuerdo a los criterios de cada contrato. Se deben adquirir a proveedores que cumplan con las normas de calidad del banco.											
Criterios de Aceptación: Celebración de los contratos de manera oportuna. Los contratos deben cumplir con las especificaciones y detalles de las labores y alcance que se tendrá.											
Información Técnica: Elaboración de contratos por prestación de servicios. Proceso de selección de proveedores de acuerdo al pliego de requerimientos.											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Diseños						Código de la Cuenta:			1.3.2.2		
Descripción del Trabajo: Se deben llevar a cabo la celebración de los contratos de los diseños detallados, se deben evaluar los criterios de contratación y los proveedores que prestarían sus servicios.						Suposiciones y Restricciones: Se deben validar por parte del gerente de proyecto. Se deben realizar de acuerdo al proceso de contratación del banco. Se debe brindar oportunidad y celeridad en éste tema. Se debe soportar con el área legal del banco					
Hitos: 1. E: Contratos Diseños						Fechas de Entrega: 19/04/2016 11/04/2016					
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.3.2.2	Diseños		45 días								\$12.762.110,70
1.3.2.2.1	Gestión y Política		45 días								\$5.209.312,50
1.3.2.2.1.1	Definición Perfiles	Profesional Área Legal/Contratación[16%]	45 días	PL	\$26.250,00/hora						\$1.701.000,00
1.3.2.2.1.2	Nuevas Políticas del Proceso	Profesional Área Legal/Contratación[16%]	45 días	PL	\$26.250,00/hora						\$1.701.000,00
1.3.2.2.1.3	Esquema Capacitaciones	Profesional Área Legal/Contratación[17%]	45 días	PL	\$26.250,00/hora						\$1.807.312,50
1.3.2.2.2	Diseño Proceso		40 días								\$7.552.798,20
1.3.2.2.2.1	Estandarización Actividades	Profesional Área Legal/Contratación[17%]; Profesional Logística 1[16%]	40 días	PL	\$26.250,00/hora	LOG1	\$15.184,99/hora				\$2.481.155,42
1.3.2.2.2.2	Pruebas y Ajustes	Profesional Logística 1[17%];Profesional Área Legal/Contratación[17%]	40 días	LOG1	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$2.535.821,39
1.3.2.2.2.3	Estabilización del Proceso	Profesional Logística 1[17%];Profesional Área Legal/Contratación[17%]	40 días	LOG1	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$2.535.821,39
Requerimiento de Calidad: Los documentos actualizados o generados se deben desarrollar bajo las plantillas del banco. Los contratos deben ser celebrados, firmados y archivados de acuerdo a los criterios de cada contrato. Se deben adquirir a proveedores que cumplan con las normas de calidad del banco.											
Criterios de Aceptación: Celebración de los contratos de manera oportuna. Los contratos deben cumplir con las especificaciones y detalles de las labores y alcance que se tendrá.											
Información Técnica: Elaboración de contratos por prestación de servicios. Proceso de selección de proveedores de acuerdo al pliego de requerimientos.											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Eléctricas y Tecnológicas									Código de la Cuenta:		1.3.2.3	
Descripción del Trabajo: Se deben llevar a cabo la celebración de los contratos de los diseños detallados para las adecuaciones eléctricas y tecnológicas, se deben evaluar los criterios de contratación y los proveedores que prestarían sus servicios.						Suposiciones y Restricciones: Se deben validar por parte del gerente de proyecto. Se deben realizar de acuerdo al proceso de contratación del banco. Se debe brindar oportunidad y celeridad en éste tema. Se debe soportar con el área legal del banco						
Hitos: 1. E: Contratos Adecuaciones Eléctricas y Tecnológicas						Fechas de Entrega: 08/08/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total	
1.3.2.3	Eléctricas y Tecnológicas		45 días								\$3.320.957,31	
1.3.2.3.1	Infraestructura Tecnológica		45 días								\$2.213.971,54	
1.3.2.3.1.1	Redes Datos	Profesional Logística 2[9%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora						\$553.492,89	
1.3.2.3.1.2	Equipos Computo	Profesional Logística 2[9%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora						\$553.492,89	
1.3.2.3.1.3	Software	Profesional Logística 2[9%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora						\$553.492,89	
1.3.2.3.1.4	Comunicaciones	Profesional Logística 2[9%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora						\$553.492,89	
1.3.2.3.2	Infraestructura Eléctrica		45 días								\$1.106.985,77	
1.3.2.3.2.1	Redes Eléctricas	Profesional Logística 2[9%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora						\$553.492,89	
1.3.2.3.2.2	Plantas Eléctricas	Profesional Logística 2[9%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora						\$553.492,89	
Requerimiento de Calidad: Los documentos actualizados o generados se deben desarrollar bajo las plantillas del banco. Los contratos deben ser celebrados, firmados y archivados de acuerdo a los criterios de cada contrato. Se deben adquirir a proveedores que cumplan con las normas de calidad del banco.												
Criterios de Aceptación: Celebración de los contratos de manera oportuna. Los contratos deben cumplir con las especificaciones y detalles de las labores y alcance que se tendrá.												
Información Técnica: Elaboración de contratos por prestación de servicios. Proceso de selección de proveedores de acuerdo al pliego de requerimientos.												
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.												

Nombre del Paquete de Trabajo: Adecuaciones Locativas								Código de la Cuenta:		1.3.2.4	
Descripción del Trabajo: Se deben llevar a cabo la celebración de los contratos de los diseños detallados para las adecuaciones locativas, se deben evaluar los criterios de contratación y los proveedores que prestarían sus servicios.					Suposiciones y Restricciones: Se deben validar por parte del gerente de proyecto. Se deben realizar de acuerdo al proceso de contratación del banco. Se debe brindar oportunidad y celeridad en éste tema. Se debe soportar con el área legal del banco						
Hitos: 1. E: Contratos Adecuaciones Locativas					Fechas de Entrega: 08/08/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.3.2.4	Adecuaciones Locativas		45 días								\$7.719.338,64
1.3.2.4.1	Áreas Comunes		45 días								\$3.020.610,77
1.3.2.4.1.1	Acondicionamiento Áreas Servicio	Profesional Logística 2[9%];Profesional Área Legal/Contratación[9%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$1.510.305,39
1.3.2.4.1.2	Acondicionamiento Áreas Transito	Profesional Logística 2[9%];Profesional Área Legal/Contratación[9%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$1.510.305,39
1.3.2.4.2	Áreas de Trabajo		45 días								\$4.698.727,87
1.3.2.4.2.1	Acondicionamiento Área Operación	Profesional Logística 2[9%];Profesional Área Legal/Contratación[9%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$1.510.305,39
1.3.2.4.2.2	Acondicionamiento Área Administrativo	Profesional Logística 2[9%];Profesional Área Legal/Contratación[9%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$1.510.305,39
1.3.2.4.2.3	Acondicionamiento Áreas Capacitación	Profesional Logística 2[10%];Profesional Área Legal/Contratación[10%]	45 días	LOG2	\$15.184,99/hora	PL	\$26.250,00/hora				\$1.678.117,10
Requerimiento de Calidad: Los documentos actualizados o generados se deben desarrollar bajo las plantillas del banco. Los contratos deben ser celebrados, firmados y archivados de acuerdo a los criterios de cada contrato. Se deben adquirir a proveedores que cumplan con las normas de calidad del banco.											
Criterios de Aceptación: Celebración de los contratos de manera oportuna. Los contratos deben cumplir con las especificaciones y detalles de las labores y alcance que se tendrá.											
Información Técnica: Elaboración de contratos por prestación de servicios. Proceso de selección de proveedores de acuerdo al pliego de requerimientos.											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Adecuaciones Locativas										Código de la Cuenta:	1.4.1.1
Descripción del Trabajo: Adaptación del espacio físico donde operará la célula de acuerdo con el diseño del proceso Propuesto					Suposiciones y Restricciones: El espacio físico asignado a la operación de la célula tiene un área de 60 m ² (20 x 30 m). Debe contar con una capacidad instalada mayor a su operación. Su operación debe ser fácilmente replicable.						
Hitos:					Fechas de Entrega:						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.4.1.1	Adecuaciones Locativas		20 días								\$9.000.000,00
1.4.1.1.1	Áreas Comunes		20 días								\$3.600.000,00
1.4.1.1.1.1	Acondicionamiento Áreas Servicio	Contratista Civil[20%]	20 días	CV	\$50.000,00/hora						\$1.800.000,00
1.4.1.1.1.2	Acondicionamiento Áreas Transito	Contratista Civil[20%]	20 días	CV	\$50.000,00/hora						\$1.800.000,00
1.4.1.1.2	Áreas de Trabajo		20 días								\$5.400.000,00
1.4.1.1.2.1	Acondicionamiento Área Operación	Contratista Civil[20%]	20 días	CV	\$50.000,00/hora						\$1.800.000,00
1.4.1.1.2.2	Acondicionamiento Área Administrativo	Contratista Civil[20%]	20 días	CV	\$50.000,00/hora						\$1.800.000,00
1.4.1.1.2.3	Acondicionamiento Áreas Capacitación	Contratista Civil[20%]	20 días	CV	\$50.000,00/hora						\$1.800.000,00
Requerimiento de Calidad: Los materiales utilizados en la adecuación del espacio físico deben cumplir con las políticas establecidas por la dirección de infraestructura del Banco. Se deben cumplir las medidas y normatividad vigente dispuestas por el área de seguridad y salud en el trabajo.											
Criterios de Aceptación: Se deben entregar debidamente validados con el área de arquitectura los planos del espacio físico.											
Información Técnica: Se deben utilizar el área dispuesta por el banco y las políticas del área de arquitectura de acuerdo con la normatividad vigente.											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Eléctricas y Tecnológicas										Código de la Cuenta:	1.4.1.2
Descripción del Trabajo: Adecuación y habilitación de la infraestructura eléctrica y tecnológica que soporte el correcto funcionamiento de la célula.					Suposiciones y Restricciones: La capacidad actual del edificio donde operará la celular no permite la ampliación en su capacidad eléctrica, por lo tanto la necesidad eléctrica debe estar dentro de la capacidad instalada del edificio. Los puntos de trabajo son flexibles en su ubicación por futuras cambios en el proceso.						
Hitos: 1. E: Adecuaciones					Fechas de Entrega: 21/10/2015						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.4.1.2	Eléctricas y Tecnológicas		20 días								\$13.050.000,00
1.4.1.2.1	Infraestructura Tecnológica		15 días								\$4.050.000,00
1.4.1.2.1.1	Redes Datos	Contratista Tecnológico[20%]	15 días	CT	\$50.000,00/hora						\$1.350.000,00
1.4.1.2.1.2	Equipos Computo	Contratista Tecnológico[20%]	15 días	CT	\$50.000,00/hora						\$1.350.000,00
1.4.1.2.1.3	Software	Contratista Tecnológico[20%]	10 días	CT	\$50.000,00/hora						\$900.000,00
1.4.1.2.1.4	Comunicaciones	Contratista Tecnológico[20%]	5 días	CT	\$50.000,00/hora						\$450.000,00
1.4.1.2.2	Infraestructura Eléctrica		20 días								\$9.000.000,00
1.4.1.2.2.1	Redes Eléctricas	Contratista Eléctrico[50%]	20 días	CE	\$50.000,00/hora						\$4.500.000,00
1.4.1.2.2.2	Plantas Eléctricas	Contratista Eléctrico[50%]	20 días	CE	\$50.000,00/hora						\$4.500.000,00
Requerimiento de Calidad: El cableado estructural y el funcionamiento tecnológico deben cumplir con la legislación vigente. El cableado estructural y los soportes tecnológicos deben cumplir con los requerimientos estipulados por la Vicepresidencia de Tecnología											
Criterios de Aceptación: La adecuación realizada debe de coincidir con los estudios y los planos entregados previamente para realizar la adecuación											
Información Técnica: Se deben utilizar las plantillas del banco y las políticas de infraestructura de acuerdo a la normatividad vigente.											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Verificación de la Gestión y Política					Código de la Cuenta:				1.4.2.1		
Descripción del Trabajo: Verificar los procesos de gestión, las políticas y los roles y perfiles para el correcto funcionamiento de la célula piloto.					Suposiciones y Restricciones: Las políticas del producto, contenidos de la capacitación, los perfiles y roles del personal que se incluirá en el piloto el proceso operativo optimizado de la libranza fueron revisadas previamente por los responsables. Los ajustes necesarios identificados por el piloto deben ser implementados antes del paso a producción.						
Hitos: 1. E: Verificación de la Gestión y Política					Fechas de Entrega: 24/10/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.4.2.1	Verificación de la Gestión y Política		5 días								\$37.207.540,81
1.4.2.1.1	Nuevas Políticas del Proceso		5 días								\$18.273.785,41
1.4.2.1.1.1	Políticas Verificación	Consultor 3[33%];Líder Proceso 3[33%]	5 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$6.091.261,80
1.4.2.1.1.2	Políticas Crédito	Consultor 3[33%];Líder Proceso 3[33%]	5 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$6.091.261,80
1.4.2.1.1.3	Políticas Documentación	Consultor 3[33%];Líder Proceso 3[33%]	5 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$6.091.261,80
1.4.2.1.2	Validación de Perfiles Definidos		5 días								\$18.933.755,40
1.4.2.1.2.1	Supervisores	Analista Recurso Humano[20%];Consultor 5[20%];Líder Proceso 5[20%]	5 días	AR H	\$10.564,14/hora	C5	\$395.269,13/hora	LP5	\$14.916,85/hora		\$3.786.751,08
1.4.2.1.2.2	Analistas Verificación Documentos	Analista Recurso Humano[20%];Consultor 5[20%];Líder Proceso 5[20%]	5 días	AR H	\$10.564,14/hora	C5	\$395.269,13/hora	LP5	\$14.916,85/hora		\$3.786.751,08
1.4.2.1.2.3	Analistas Verificación Telefónica	Analista Recurso Humano[20%];Consultor 5[20%];Líder Proceso 5[20%]	5 días	AR H	\$10.564,14/hora	C5	\$395.269,13/hora	LP5	\$14.916,85/hora		\$3.786.751,08
1.4.2.1.2.4	Analistas Crédito	Analista Recurso Humano[20%];Consultor 5[20%];Líder Proceso 5[20%]	5 días	AR H	\$10.564,14/hora	C5	\$395.269,13/hora	LP5	\$14.916,85/hora		\$3.786.751,08
1.4.2.1.2.5	Analistas Preparadores Novedades	Analista Recurso Humano[20%];Consultor 5[20%];Líder Proceso 5[20%]	5 días	AR H	\$10.564,14/hora	C5	\$395.269,13/hora	LP5	\$14.916,85/hora		\$3.786.751,08
Requerimiento de Calidad: Las políticas, perfiles y roles representa son claras para las situaciones que se evaluarán con el piloto											
Criterios de Aceptación: Los responsables deben firmar un acta de verificación de la gestión y política.											

Información Técnica: Se deben cumplir con las políticas de la Dirección de Riesgo Operativo Se deben utilizar las plantillas del banco y la metodología de definición de roles, capacitaciones y las políticas del producto de acuerdo a la normatividad vigente.
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas, roles, perfiles y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.

Nombre del Paquete de Trabajo: Proceso					Código de la Cuenta:				1.4.2.2		
Descripción del Trabajo: Verificar los procesos de gestión, las políticas y los roles y perfiles para el correcto funcionamiento de la célula piloto.					Suposiciones y Restricciones: Las políticas del producto, contenidos de la capacitación, los perfiles y roles del personal que se incluirá en el piloto el proceso operativo optimizado de la libranza fueron revisadas previamente por los responsables. Los ajustes necesarios identificados por el piloto deben ser implementados antes del paso a producción.						
Hitos: 1. E: Optimización del Proceso					Fechas de Entrega: 20/7/17						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.4.2.2	Proceso		185 días								\$468.310.364,58
1.4.2.2.1	Estandarización Actividades		140 días								\$218.249.973,90
1.4.2.2.1.1	Verificación Documentos	Consultor 5[50%];Líder Proceso 1[25%]	20 días	C5	\$395.269,13/hora	LP1	\$14.916,85/hora				\$36.245.479,95
1.4.2.2.1.2	Verificación Telefónica	Líder Proceso 2[25%];Consultor 5[50%]	20 días	LP2	\$14.916,85/hora	C5	\$395.269,13/hora				\$36.245.479,95
1.4.2.2.1.3	Análisis Crédito	Consultor 4[50%];Líder Proceso 1[25%]	20 días	C4	\$395.269,13/hora	LP1	\$14.916,85/hora				\$36.245.479,95
1.4.2.2.1.4	Monitoreo y Control	Líder Proceso 2[25%];Consultor 4[50%]	20 días	LP2	\$14.916,85/hora	C4	\$395.269,13/hora				\$36.245.479,95
1.4.2.2.1.5	Preparación Novedades	Líder Proceso 5[25%]; Consultor 8[25%]; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[25%]	20 días	LP5	\$14.916,85/hora	C8	\$395.269,13/hora	AG	\$8.634,38/hora		\$18.846.916,20
1.4.2.2.1.6	Presentación Novedades	Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[25%];Consultor 8[25%]	20 días	AG	\$8.634,38/hora	C8	\$395.269,13/hora				\$18.175.657,95
1.4.2.2.1.7	Flujo Actividades e Interdependencias	Líder Proceso 5[25%];Consultor 8[50%]	20 días	LP5	\$14.916,85/hora	C8	\$395.269,13/hora				\$36.245.479,95
1.4.2.2.2	Pruebas y Ajustes		15 días								\$56.247.515,13
1.4.2.2.2.1	Eficiencia	Consultor 2[33%];Líder Proceso 1[33%]	15 días	C2	\$395.269,13/hora	LP1	\$14.916,85/hora				\$18.273.785,41
1.4.2.2.2.2	Calidad	Consultor 2[33%]; Líder Proceso 1[33%]; Profesional - Gerencia de	15 días	C2	\$395.269,13/hora	LP1	\$14.916,85/hora	PG4	\$10.564,14/hora		\$19.699.944,31

		Op. Centralizadas 1									
1.4.2.2.2.3	Tiempos	Consultor 2[33%];Líder Proceso 1[33%]	15 días	C2	\$395.269,13/hora	LP1	\$14.916,85/hora				\$18.273.785,41
1.4.2.2.3	Estabilización del Proceso		30 días								\$193.812.875,55
1.4.2.2.3.1	Verificación Documentos	Consultor 3[25%];Líder Proceso 3[25%]	15 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$13.843.776,83
1.4.2.2.3.2	Verificación Telefónica	Consultor 3[25%];Líder Proceso 3[25%]	15 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$13.843.776,83
1.4.2.2.3.3	Análisis Crédito	Consultor 4[50%];Líder Proceso 4[50%]	30 días	C4	\$395.269,13/hora	LP4	\$14.916,85/hora				\$55.375.107,30
1.4.2.2.3.4	Monitoreo y Control	Consultor 4[50%];Líder Proceso 4[50%]	15 días	C4	\$395.269,13/hora	LP4	\$14.916,85/hora				\$27.687.553,65
1.4.2.2.3.5	Preparación Novedades	Consultor 3[25%];Líder Proceso 3[25%]	15 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$13.843.776,83
1.4.2.2.3.6	Presentación Novedades	Consultor 3[25%];Líder Proceso 3[25%]	15 días	C3	\$395.269,13/hora	LP3	\$14.916,85/hora				\$13.843.776,83
1.4.2.2.3.7	Flujo Actividades e Interdependencias	Líder Proceso 1;Consultor 8	15 días	LP1	\$14.916,85/hora	C8	\$395.269,13/hora				\$55.375.107,30
Requerimiento de Calidad: Las políticas, perfiles y roles representa son claras para las situaciones que se evaluarán con el piloto											
Criterios de Aceptación: Los responsables deben firmar un acta de verificación de la gestión y política.											
Información Técnica: Se deben cumplir con las políticas de la Dirección de Riesgo Operativo Se deben utilizar las plantillas del banco y la metodología de definición de roles, capacitaciones y las políticas del producto de acuerdo a la normatividad vigente.											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas, roles, perfiles y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Entrenamiento						Código de la Cuenta:			1.4.3.1		
Descripción del Trabajo: Se deben ejecutar los planes generados para el entrenamiento de proceso optimizado de la libranza, se debe formar a las persona internas para su operación y a nivel externo la información sobre el proceso que se integra con cada entidad.						Suposiciones y Restricciones: Cumplimiento de lo planeado. Ejecución sobre las líneas base presupuestadas. Proceso optimizado - ágil.					
Hitos: 1. E: Formación y Comunicaciones						Fechas de Entrega: 04/08/2017					
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.4.3.1	Entrenamiento		181,33 días								\$912.741,70
1.4.3.1.1	Interno		181,33 días								\$456.370,85
1.4.3.1.1.1	Personal Operativo	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[16%]	10 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$152.123,62
1.4.3.1.1.2	Comerciales Oficinas	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[16%]	10 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$152.123,62
1.4.3.1.1.3	Entes Control Interno	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[16%]	10 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$152.123,62
1.4.3.1.2	Externo		181,33 días								\$456.370,85
1.4.3.1.2.1	Personal <i>Outsourcing</i>	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[16%]	10 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$152.123,62
1.4.3.1.2.2	Fuerza Móvil Ventas	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[16%]	10 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$152.123,62
1.4.3.1.2.3	Entes Control Externo	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[16%]	10 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$152.123,62
Requerimiento de Calidad: Los documentos actualizados o generados se deben desarrollar bajo las plantillas del banco. Implementación de acuerdo a lo planeado											
Criterios de Aceptación: Registros de la ejecución e información del proceso optimizado, Entrenamientos ejecutados y retroalimentación de los mismos. Cumplimiento del objetivos planeados											
Información Técnica: Utilización de los planes, mejores prácticas de la guía PMBOK®											

Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.

Nombre del Paquete de Trabajo: Divulgación									Código de la Cuenta:		1.4.3.2	
Descripción del Trabajo: Se deben ejecutar los planes generados para la divulgación de proceso optimizado de la libranza, se debe informar al persona interno del modelo implantado y su funcionamiento, a nivel externo la información sobre el proceso de reporte las libranzas						Suposiciones y Restricciones: Cumplimiento de lo planeado. Ejecución sobre las líneas base presupuestadas. Información concreta para cada interesado.						
Hitos: 2. E: Formación y Comunicaciones						Fechas de Entrega: 04/08/2017						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total	
1.4.3.2	Divulgación		10 días								\$931.757,47	
1.4.3.2.1	Interno		10 días								\$399.324,81	
1.4.3.2.1.1	Personal Operativo	Profesional - Gerencia OYM 1[14%]	10 días	PG1	\$10.564,14/hora						\$133.108,16	
1.4.3.2.1.2	Comercial Oficinas	Profesional - Gerencia OYM 1[14%]	10 días	PG1	\$10.564,14/hora						\$133.108,16	
1.4.3.2.1.3	Entes Control Interno	Profesional - Gerencia OYM 1[14%]	10 días	PG1	\$10.564,14/hora						\$133.108,48	
1.4.3.2.2	Externo		10 días								\$532.432,66	
1.4.3.2.2.1	Operativo <i>Outsourcing</i>	Profesional - Gerencia OYM 1[14%]	10 días	PG1	\$10.564,14/hora						\$133.108,16	
1.4.3.2.2.2	Fuerza Móvil Ventas	Profesional - Gerencia OYM 1[14%]	10 días	PG1	\$10.564,14/hora						\$133.108,16	
1.4.3.2.2.3	Entes Control Externo	Profesional - Gerencia OYM 1[14%]	10 días	PG1	\$10.564,14/hora						\$133.108,16	
1.4.3.2.2.4	Clientes	Profesional - Gerencia OYM 1[14%]	10 días	PG1	\$10.564,14/hora						\$133.108,16	
Requerimiento de Calidad: Los documentos actualizados o generados se deben desarrollar bajo las plantillas del banco. Implementación de acuerdo a lo planeado												
Criterios de Aceptación: Registros de la ejecución e información del proceso optimizado Cumplimiento del objetivos planeados												
Información Técnica: Utilización de los planes, mejores prácticas de la guía PMBOK®												
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.												

Nombre del Paquete de Trabajo: <i>Project Charter</i>						Código de la Cuenta:			1.5.1.1		
Descripción del Trabajo: Se deben generar los documentos del acta de constitución del proyecto y la definición del alcance del proyecto						Suposiciones y Restricciones: Se debe realizar en conjunto con los patrocinadores del proyecto. Debe estar firmado por las partes interesadas. Se debe generar el compromiso por parte de los patrocinadores con el proyecto.					
Hitos: 3. E: <i>Project Statement</i>						Fechas de Entrega: 25/11/2015					
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.1.1	<i>Project Charter</i>		16 días								\$2.470.837,68
1.5.1.1.1	Acta Constitución	Gerente Proyecto [25%]; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[25%]	8 días	GP	\$60.000,00/hora	AG	\$8.634,38/hora				\$1.235.418,84
1.5.1.1.2	Alcance Proyecto	Gerente Proyecto [25%]; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[25%]	8 días	GP	\$60.000,00/hora	AG	\$8.634,38/hora				\$1.235.418,84
Requerimiento de Calidad: Los documentos actualizados o generados se deben desarrollar bajo las plantillas del banco.											
Criterios de Aceptación: Documentación impresa y que contenga el detalle del proyecto. Firma de las partes interesadas y comprometidas con el financiamiento para respaldas la ejecución del proyecto.											
Información Técnica: Utilización reuniones y levantamiento de actas, buenas prácticas de definición del <i>project charter</i> , elaboración de <i>project chart</i> y <i>project statement</i> de la guía PMBOK®											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Gestión de Interesados					Código de la Cuenta:					1.5.1.2	
Descripción del Trabajo: Se deben generar los documentos soportes de identificación de los interesados en el proyecto y que van a tener algún tipo de implicación en el mismo.					Suposiciones y Restricciones: Se debe hacer un trabajo de campo para evaluar los involucrados e interesados en el proyecto						
Hitos: 1. E: <i>Project Statement</i>					Fechas de Entrega: 15/12/2015						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.1.2	Gestión de los Interesados		20 días								\$3.088.547,10
1.5.1.2.1	Identificar Interesados	Gerente Proyecto [25%]; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[25%]	10 días	GP	\$60.000,00/hora	AG	\$8.634,38/hora				\$1.544.273,55
1.5.1.2.2	Analizar Interesados	Gerente Proyecto [25%]; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[25%]	10 días	GP	\$60.000,00/hora	AG	\$8.634,38/hora				\$1.544.273,55
Requerimiento de Calidad: Los documentos actualizados o generados se deben desarrollar bajo las plantillas del banco.											
Criterios de Aceptación: Documentación soporte de la identificación y análisis de los interesados. Cumplimiento del objetivo del entregable.											
Información Técnica: Utilización de matrices de influencia – poder, matriz RACI, trabajo en campo e identificación de todos los interesados en el proyecto, valoración cualitativa, elaboración de análisis de interesados de la guía PMBOK®											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Gestión de Integración del Proyecto										Código de la Cuenta:	1.5.2.1
Descripción del Trabajo: Se deben generar los documentos soportes de la gestión de la integración de todos los planes de gestión con su monitoreo y control.					Suposiciones y Restricciones: Se deben revisar la planeación en general del proyecto y cómo quedará vinculados los planes en función del objetivo del proyecto						
Hitos: 1. E: Gestión de la Integración					Fechas de Entrega: 30/12/2015						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.2.1	Gestión Integración del Proyecto		10 días								\$6.177.094,20
1.5.2.1.1	Planificar la Integración del Proyecto	Gerente Proyecto; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas	5 días	GP	\$60.000,00/hora	AG	\$8.634,38/hora				\$3.088.547,10
1.5.2.1.2	Desarrollar Plan para la Dirección del Proyecto	Gerente Proyecto; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas	5 días	GP	\$60.000,00/hora	AG	\$8.634,38/hora				\$3.088.547,10
Requerimiento de Calidad: Debe cumplir con las especificaciones mínimas requeridas por el área de transformación del banco.											
Criterios de Aceptación: Documentación soporte del plan de integración del proyecto. Cumplimiento del objetivo del entregable.											
Información Técnica: Soportarse en el <i>project statement</i> , buenas prácticas de planificación de integración de proyectos, elaboración de planes de gestión de integración de la guía PMBOK®											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Gestión del Alcance					Código de la Cuenta:			1.5.2.2			
Descripción del Trabajo: Se deben generar los documentos soportes que definen el alcance, a través del levantamiento de los requerimientos, la desagregación del trabajo a realizar, la delimitación el alcance del trabajo y la definición del plan para la gestión del alcance.					Suposiciones y Restricciones: Se generará la estructura de desagregación del trabajo – WBS. Se definirán las exclusiones. Se condesarán los requerimientos del proyecto.						
Hitos: 1. E: Gestión del Alcance					Fechas de Entrega: 01/02/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.2.2	Gestión del Alcance		20 días								\$11.578.770,68
1.5.2.2.1	Planificar la Gestión del Alcance	Gerente Proyecto; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas	5 días	GP	\$60.000,00/hora	AG	\$8.634,38/hora				\$3.088.547,10
1.5.2.2.2	Recopilar Requisitos	Gerente Proyecto; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas	5 días	GP	\$60.000,00/hora	AG	\$8.634,38/hora				\$3.088.547,10
1.5.2.2.3	Definir el Alcance	Gerente Proyecto; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas	5 días	GP	\$60.000,00/hora	AG	\$8.634,38/hora				\$3.031.861,05
1.5.2.2.4	Crear la WBS	Gerente Proyecto [60%]; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[8%]	5 días	GP	\$60.000,00/hora	AG	\$8.634,38/hora				\$2.369.815,43
Requerimiento de Calidad: Debe cumplir con las especificaciones mínimas requeridas por el área de transformación del banco.											
Criterios de Aceptación: Documentación soporte de la WBS, levantamiento de requerimientos y plan de gestión del alcance. Cumplimiento del objetivo del entregable.											
Información Técnica: Reuniones de definición de requerimientos. Utilización de tormentas de ideas. Utilización de <i>focus group</i> , buenas prácticas de planificación del alcance, elaboración de planes de gestión de alcance de la guía PMBOK®											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Gestión del Tiempo						Código de la Cuenta:			1.5.2.3		
Descripción del Trabajo: Se deben generar los documentos soportes que definen la línea base de tiempo, a través de la definición de los tiempos, recursos, holguras de las actividades de la WBS.						Suposiciones y Restricciones: Estimación de tiempos de acuerdo a juicio de expertos y métodos probabilísticos. Secuencias actividades y balancear recursos.					
Hitos: 1. E: Gestión de Tiempos						Fechas de Entrega: 10/05/2016					
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.2.3	Gestión del Tiempo		63 días								\$22.403.306,78
1.5.2.3.1	Planificar la Gestión del Cronograma	Gerente Proyecto [20%]; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[8%]	5 días	GP	\$60.000,00/hora	AG	\$8.634,38/hora				\$571.083,77
1.5.2.3.2	Definir Actividades	Gerente Proyecto [80%]; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[8%]	10 días	GP	\$60.000,00/hora	AG	\$8.634,38/hora				\$4.369.734,03
1.5.2.3.3	Secuenciar Actividades	Gerente Proyecto [80%]; Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[8%]	10 días	GP	\$60.000,00/hora	AG	\$8.634,38/hora				\$4.369.734,03
1.5.2.3.4	Estimar Recursos Actividades	Gerente Proyecto[80%];Líder Proceso 1[20%]	15 días	GP	\$60.000,00/hora	LP1	\$14.916,85/hora				\$6.882.754,95
1.5.2.3.5	Estimar Duración Actividades	Gerente Proyecto[50%]	15 días	GP	\$60.000,00/hora						\$4.050.000,00
1.5.2.3.6	Desarrollar el Cronograma	Gerente Proyecto[50%]	8 días	GP	\$60.000,00/hora						\$2.160.000,00
Requerimiento de Calidad: Debe cumplir con las especificaciones mínimas requeridas por el área de transformación del banco.											
Criterios de Aceptación: Documentación soporte de la programación del cronograma, plan de gestión del tiempo. Cumplimiento del objetivo del entregable.											
Información Técnica: Utilización del a WBS, juicio de expertos, secuenciación de actividades y balanceo de recursos, utilización de software especializado MS Project Professional 2013, @Risk, buenas prácticas de planificación de tiempos, elaboración de planes de gestión de tiempos de la guía PMBOK®											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Gestión de los Costos					Código de la Cuenta:					1.5.2.4	
Descripción del Trabajo: Se deben generar los documentos soportes que definen la línea base de costos, a través de la definición de los recursos, valor estimado de la hora, definición del presupuesto de acuerdo a las actividades de la WBS.					Suposiciones y Restricciones: Estimación de costo. Definición del presupuesto.						
Hitos: 1. E: Gestión de Tiempos					Fechas de Entrega: 24/06/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.2.4	Gestión de los Costos		30 días								\$14.148.000,00
1.5.2.4.1	Planificar la Gestión de Costos	Gerente Proyecto[40%]	13 días	GP	\$60.000,00/hora						\$2.808.000,00
1.5.2.4.2	Estimar los Costos	Gerente Proyecto[40%]	15 días	GP	\$60.000,00/hora						\$3.240.000,00
1.5.2.4.3	Determinar el Presupuesto	Gerente Proyecto	15 días	GP	\$60.000,00/hora						\$8.100.000,00
Requerimiento de Calidad: Debe cumplir con las especificaciones mínimas requeridas por el área de transformación del banco.											
Criterios de Aceptación: Documentación soporte de los costos, elaboración del presupuesto y plan de gestión de los costos. Cumplimiento del objetivo del entregable.											
Información Técnica: Utilización del a WBS, juicio de expertos, utilización de software especializado MS Project Professional 2013, @Risk, buenas prácticas de planificación de costos, elaboración de planes de gestión de costos de la guía PMBOK®											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Gestión de la Calidad										Código de la Cuenta:	1.5.2.5
Descripción del Trabajo: Se deben generar los documentos soportes que definen la calidad del trabajo realizado, se debe remitir a los estándares, políticas, legislación y demás normatividad vigente del banco					Suposiciones y Restricciones: Definir los estándares de calidad en los cuales se enmarcará el trabajo. Definición de métricas y controles de la calidad.						
Hitos: 1. E: Gestión de la Calidad					Fechas de Entrega: 03/03/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.2.5	Gestión de la Calidad		20 días								\$1.901.545,20
1.5.2.5.1	Planificar la Gestión de la Calidad	Profesional - Gerencia OYM 2	10 días	PG2	\$10.564,14/hora						\$950.772,60
1.5.2.5.2	Determinar Calidad en la Organización	Profesional - Gerencia OYM 2	10 días	PG2	\$10.564,14/hora						\$950.772,60
Requerimiento de Calidad: Debe cumplir con las especificaciones mínimas requeridas por el área de transformación del banco. Debe dar cubrimiento a la normatividad vigente.											
Criterios de Aceptación: Documentación soporte de la calidad, elaboración del marco, métricas y controles de la calidad y plan de gestión de la calidad. Cumplimiento del objetivo del entregable.											
Información Técnica: Activos de normatividad, estándares y políticas de calidad actuales del banco, buenas prácticas de planificación de calidad, elaboración de planes de calidad de la guía PMBOK®											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Gestión Recursos Humanos										Código de la Cuenta:	1.5.2.6
Descripción del Trabajo: Se deben generar los documentos soportes que definen la gestión de los recursos humanos.					Suposiciones y Restricciones: Definir los roles del equipo de trabajo. Se debe ceñir al proceso del área de recursos humanos.						
Hitos: 1. E: Gestión de Recursos Humanos					Fechas de Entrega: 07/06/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.2.6	Gestión Recursos Humanos		15 días								\$1.426.158,90
1.5.2.6.1	Planificar la Gestión del Recurso Humano	Analista Recurso Humano	10 días	ARH	\$10.564,14/hora						\$950.772,60
1.5.2.6.2	Determinar Recurso Humano de cada País	Analista Recurso Humano	5 días	ARH	\$10.564,14/hora						\$475.386,30
Requerimiento de Calidad: Debe cumplir con las especificaciones mínimas requeridas por el área de transformación del banco. Se debe utilizar la documentación y estándares del área de recursos humanos.											
Criterios de Aceptación: Documentación soporte de los roles del equipo de trabajo. Cumplimiento del objetivo del entregable.											
Información Técnica: Procedimientos del área de recursos humanos, elaboración de planes de recursos humanos de la guía PMBOK®											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Gestión Comunicaciones					Código de la Cuenta:					1.5.2.7	
Descripción del Trabajo: Se deben generar los documentos soportes que definen los mecanismos a utilizar en la comunicación entre el equipo de trabajo y todos los involucrados del proyecto.					Suposiciones y Restricciones: Definición de canales de comunicación. Definición del plan de comunicaciones						
Hitos: 1. E: Gestión de las Comunicaciones					Fechas de Entrega: 25/01/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.2.7	Gestión Comunicaciones		16 días								\$1.521.236,16
1.5.2.7.1	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[50%]	16 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$760.618,08
1.5.2.7.2	Determinar Canales Comunicación	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[50%]	16 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$760.618,08
Requerimiento de Calidad: Debe cumplir con las especificaciones mínimas requeridas por el área de transformación del banco.											
Criterios de Aceptación: Documentación soporte de las métricas y controles de la comunicación y plan de gestión de las comunicaciones. Cumplimiento del objetivo del entregable.											
Información Técnica: Activos de normatividad, estándares y políticas de comunicación actuales del banco, buenas prácticas de planificación de las comunicaciones, elaboración de planes de comunicación de la guía PMBOK®											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Gestión de los Riesgos					Código de la Cuenta:					1.5.2.8	
Descripción del Trabajo: Se deben generar los documentos soportes que definen los mecanismos a utilizar en la identificación y generación de acciones para dar respuesta a los riesgos.					Suposiciones y Restricciones: Identificación de los riesgos Evaluación cualitativa y cuantitativa Definición de acciones ante los riesgos.						
Hitos: 1. E: Gestión de los Riesgos					Fechas de Entrega: 19/07/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.2.8	Gestión de los Riesgos		15 días								\$1.426.158,90
1.5.2.8.1	Planificar la Gestión de Riesgos	Profesional - Gerencia OYM 2[20%]	15 días	PG2	\$10.564,14/hora						\$285.231,78
1.5.2.8.2	Identificar los Riesgos	Profesional - Gerencia OYM 2[20%]	15 días	PG2	\$10.564,14/hora						\$285.231,78
1.5.2.8.3	Realizar Análisis Cualitativo de los Riesgos	Profesional - Gerencia OYM 2[20%]	15 días	PG2	\$10.564,14/hora						\$285.231,78
1.5.2.8.4	Realizar Análisis Cuantitativo de los Riesgos	Profesional - Gerencia OYM 2[20%]	15 días	PG2	\$10.564,14/hora						\$285.231,78
1.5.2.8.5	Planificar las Respuestas a los Riesgos	Profesional - Gerencia OYM 2[20%]	15 días	PG2	\$10.564,14/hora						\$285.231,78
Requerimiento de Calidad: Debe cumplir con las especificaciones mínimas requeridas por el área de transformación del banco. Utilizar método probabilísticos para determinar el impacto en costos y tiempos de los principales riesgos.											
Criterios de Aceptación: Documentación soporte de los cálculos de la cuantificación de los riesgos, las métricas y controles de las acciones para los riesgos y plan de gestión de los riesgos. Cumplimiento del objetivo del entregable.											
Información Técnica: Utilización de métodos probabilísticos, utilización de matrices de análisis, buenas prácticas de planificación de los riesgos, elaboración del plan de los riesgos de la guía PMBOK®											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Gestión Adquisiciones										Código de la Cuenta:	1.5.2.9
Descripción del Trabajo: Se deben generar los documentos soportes que integran el proceso de adquisiciones estándar del banco con el proyecto					Suposiciones y Restricciones: Alineación con proceso de adquisiciones del banco. Definición de compras y contratación del proyecto.						
Hitos: 1. E: Gestión de las Adquisiciones					Fechas de Entrega: 02/05/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.2.9	Gestión Adquisiciones		8 días								\$655.991,57
1.5.2.9.1	Planificar la Gestión de Adquisiciones	Profesional Logística 1[10%]	8 días	LOG1	\$15.184,99/hora						\$109.331,93
1.5.2.9.2	Estandarizar la Forma de Contratar	Profesional Logística 1[50%]	8 días	LOG1	\$15.184,99/hora						\$546.659,64
Requerimiento de Calidad: Debe cumplir con las especificaciones mínimas requeridas por el área de transformación del banco. Utilizar los formatos y estándares del proceso de adquisiciones del banco. Ceñirse al proceso de adquisiciones del banco y su metodología.											
Criterios de Aceptación: Documentación soporte del proceso de adquisiciones. Cumplimiento del objetivo del entregable.											
Información Técnica: Utilización del estándar del banco.											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Gestión Interesados					Código de la Cuenta:					1.5.2.10																																																	
Descripción del Trabajo: Se deben generar los documentos soporte que definen la gestión, a nivel de relaciones, autorizaciones, comunicaciones, respuestas y seguimiento del proyecto con los interesados.					Suposiciones y Restricciones: Identificación de todos los interesados. Plan de manejo de los interesados y sus expectativas.																																																						
Hitos: 1. E: Gestión de los Interesados					Fechas de Entrega: 28/12/2015																																																						
<table><tr><th>Id EDT</th><th>Nombre de Tarea</th><th>Nombre de los Recursos</th><th>Duración</th><th>R1</th><th>Valor Hora R1</th><th>R2</th><th>Valor Hora R2</th><th>R3</th><th>Valor Hora R3</th><th>Material/ Costos</th><th>Costo Total</th></tr><tr><td>1.5.2.10</td><td>Gestión Interesados</td><td></td><td>8 días</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>\$760.618,08</td></tr><tr><td>1.5.2.10.1</td><td>Planificar la Gestión de Interesados</td><td>Profesional - Gerencia OYM 2[50%]</td><td>8 días</td><td>PG2</td><td>\$10.564,14/hora</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>\$380.309,04</td></tr><tr><td>1.5.2.10.2</td><td>Determinar Retroalimentación de los Interesados</td><td>Profesional - Gerencia OYM 2[50%]</td><td>8 días</td><td>PG2</td><td>\$10.564,14/hora</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>\$380.309,04</td></tr></table>												Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total	1.5.2.10	Gestión Interesados		8 días								\$760.618,08	1.5.2.10.1	Planificar la Gestión de Interesados	Profesional - Gerencia OYM 2[50%]	8 días	PG2	\$10.564,14/hora						\$380.309,04	1.5.2.10.2	Determinar Retroalimentación de los Interesados	Profesional - Gerencia OYM 2[50%]	8 días	PG2	\$10.564,14/hora						\$380.309,04
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total																																																
1.5.2.10	Gestión Interesados		8 días								\$760.618,08																																																
1.5.2.10.1	Planificar la Gestión de Interesados	Profesional - Gerencia OYM 2[50%]	8 días	PG2	\$10.564,14/hora						\$380.309,04																																																
1.5.2.10.2	Determinar Retroalimentación de los Interesados	Profesional - Gerencia OYM 2[50%]	8 días	PG2	\$10.564,14/hora						\$380.309,04																																																
Requerimiento de Calidad: Debe cumplir con las especificaciones mínimas requeridas por el área de transformación del banco. Definir claramente la gestión sobre cada interesado.																																																											
Criterios de Aceptación: Documentación soporte del proceso de gestión de interesados, definición del trato de cada interesado y sus expectativas. Cumplimiento del objetivo del entregable.																																																											
Información Técnica: Utilización registros de interesados y matrices de análisis, buenas prácticas de gestión de los interesados, elaboración del plan de gestión de los interesados de la guía PMBOK®																																																											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.																																																											

Nombre del Paquete de Trabajo: Ejecución						Código de la Cuenta:			1.5.3.		
Descripción del Trabajo: Se debe llevar a cabo la ejecución de cada uno de los planes definidos para la gestión del proyecto, al igual que la implementación de monitoreo y control de las actividades, a nivel de tiempo, costo y alcance.					Suposiciones y Restricciones: Generación de informes de seguimiento. Monitoreo de las actividades desarrolladas. Generación de indicadores periódicos de control						
Hitos: 1. E: Ejecución del Proyecto					Fechas de Entrega: 26/01/2016, 04/07/2016, 02/01/2017, 13/03/2017, 23/05/2017 y 25/07/2017						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.3	Ejecución		356,44 días								\$83.671.865,19
1.5.3.1	Gestión de la Integración		45 días								\$24.300.000,00
1.5.3.1.1	Dirigir el Trabajo	Gerente Proyecto[50%]	45 días	GP	\$60.000,00/hora						\$12.150.000,00
1.5.3.1.2	Gestionar el Trabajo	Gerente Proyecto[50%]	45 días	GP	\$60.000,00/hora						\$12.150.000,00
1.5.3.2	Gestión de la Calidad		45 días								\$24.300.000,00
1.5.3.2.1	Realizar Aseguramiento de la Calidad	Gerente Proyecto[50%]	45 días	GP	\$60.000,00/hora						\$12.150.000,00
1.5.3.2.2	Aplicar Controles de Calidad	Gerente Proyecto[50%]	45 días	GP	\$60.000,00/hora						\$12.150.000,00
1.5.3.3	Gestión de los Recursos Humanos		45 días								\$10.809.701,91
1.5.3.3.1	Adquirir Equipos de Trabajo	Analista Recurso Humano[30%]	15 días	ARH	\$10.564,14/hora						\$427.847,67
1.5.3.3.2	Desarrollar Equipos de Trabajo	Analista Recurso Humano[60%]	15 días	ARH	\$10.564,14/hora						\$855.695,34
1.5.3.3.3	Dirigir el Equipo del Proyecto	Gerente Proyecto	15 días	GP	\$60.000,00/hora						\$9.526.158,90
1.5.3.4	Gestión Comunicaciones		40 días								\$21.600.000,00
1.5.3.4.1	Gestionar las Comunicaciones	Gerente Proyecto	20 días	GP	\$60.000,00/hora						\$10.800.000,00

Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.3.4.2	Coordinar los Canales de Comunicación	Gerente Proyecto	20 días	GP	\$60.000,00/hora						\$10.800.000,00
1.5.3.5	Gestión de las Adquisiciones		40 días								\$2.281.854,24
1.5.3.5.1	Efectuar Adquisiciones	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas 1[20%]	40 días	PG4	\$10.564,14/hora						\$760.618,08
1.5.3.5.2	Efectuar Contrataciones Terceros	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas 1[20%]	40 días	PG4	\$10.564,14/hora						\$760.618,08
1.5.3.5.3	Efectuar Concesiones	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas 1[20%]	40 días	PG4	\$10.564,14/hora						\$760.618,08
1.5.3.6	Gestión de Interesados		10 días								\$380.309,04
1.5.3.6.1	Gestionar los Interesados	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas 1[20%]	10 días	PG4	\$10.564,14/hora						\$190.154,52
1.5.3.6.2	Realizar Seguimiento a Interesados	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas 1[20%]	10 días	PG4	\$10.564,14/hora						\$190.154,52
Requerimiento de Calidad: Debe cumplir con las especificaciones mínimas requeridas por el área de transformación del banco. Entrega a tiempo de los indicadores de gestión del proyecto.											
Criterios de Aceptación: Cumplimiento de la ejecución del proyecto bajo las líneas base definidas. Culminación del proyecto con éxito Cumplimiento del objetivo del entregable.											
Información Técnica: Implementación de sistemas de recolección de información y determinación de medidas control, uso de indicadores propuestos por la guía PMBOK®											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular. No sobre pasar el +5% de los costos y tiempos del proyecto. Cualquier cambio que se requiera debe ser aprobado por la junta delegada por el banco para el proyecto.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Monitoreo y Control								Código de la Cuenta:		1.5.4	
Descripción del Trabajo: Se llevan a cabo la generación del registro y análisis de la ejecución del proyecto, con el fin de validar su cumplimiento versus las líneas bases de alcance, tiempos, costos, calidad, evaluación del estado de los riesgos, las adquisiciones.					Suposiciones y Restricciones: Definir todas las métricas y límites de monitoreo y control. Realizar el seguimiento periódico de las actividades. Evaluar la triple restricción.						
Hitos: 1. E: Monitoreo y Control					Fechas de Entrega: 19/02/2016, 30/03/2016, 07/04/2016 y 01/06/2016						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.4	Monitoreo y Control		80 días								\$14.387.505,98
1.5.4.1	Gestión de la Integración		80 días								\$4.320.000,00
1.5.4.1.1	Monitorear y Controlar el Trabajo	Gerente Proyecto[5%]	80 días	GP	\$60.000,00/hora						\$2.160.000,00
1.5.4.1.2	Realizar el Control Integral de Cambios	Gerente Proyecto[5%]	80 días	GP	\$60.000,00/hora						\$2.160.000,00
1.5.4.2	Gestión de Alcance		15 días								\$810.000,00
1.5.4.2.1	Validar el Alcance	Gerente Proyecto[5%]	15 días	GP	\$60.000,00/hora						\$405.000,00
1.5.4.2.2	Controlar el Alcance	Gerente Proyecto[5%]	15 días	GP	\$60.000,00/hora						\$405.000,00
1.5.4.3	Gestión del Tiempo		45 días								\$594.477,06
1.5.4.3.1	Controlar el Cronograma	Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[8%]	45 días	AG	\$8.634,38/hora						\$279.753,91
1.5.4.3.2	Evaluar Desviaciones de Tiempo	Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[9%]	45 días	AG	\$8.634,38/hora						\$314.723,15
1.5.4.4	Gestión de Calidad		40 días								\$1.056.848,11
1.5.4.4.1	Controlar la Calidad	Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[9%]	40 días	AG	\$8.634,38/hora						\$279.753,91
1.5.4.4.2	Controlar el Cumplimiento de la Normatividad	Asesor - Gerencia de Op. Centralizadas[25%]	40 días	AG	\$8.634,38/hora						\$777.094,20
1.5.4.5	Gestión de las Comunicaciones		40 días								\$1.901.545,20
1.5.4.5.1	Controlar la Comunicaciones	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[25%]	40 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$950.772,60

Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.4.5.2	Controlar los Canales de Comunicación	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[25%]	40 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$950.772,60
1.5.4.6	Gestión de Riesgos		40 días								\$1.901.545,20
1.5.4.6.1	Controlar los Riesgos	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[25%]	40 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$950.772,60
1.5.4.6.2	Evaluar Nuevos Riesgos	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas[25%]	40 días	PG3	\$10.564,14/hora						\$950.772,60
1.5.4.7	Gestión de Adquisiciones		40 días								\$2.281.854,24
1.5.4.7.1	Controlar las Adquisiciones	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas 1[20%]	40 días	PG4	\$10.564,14/hora						\$760.618,08
1.5.4.7.2	Controlar las Contrataciones	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas 1[20%]	40 días	PG4	\$10.564,14/hora						\$760.618,08
1.5.4.7.3	Controlar las Concesiones	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas 1[20%]	40 días	PG4	\$10.564,14/hora						\$760.618,08
1.5.4.8	Gestión de Interesados		40 días								\$1.521.236,16
1.5.4.8.1	Controlar la Participación de los Interesados	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas 1[20%]	40 días	PG4	\$10.564,14/hora						\$760.618,08
1.5.4.8.2	Controlar las Expectativas de los Interesados	Profesional - Gerencia de Op. Centralizadas 1[20%]	40 días	PG4	\$10.564,14/hora						\$760.618,08
Requerimiento de Calidad: Cumplimiento de los indicadores bajo los límites de aceptación definidos.											
Criterios de Aceptación: Documentación soporte del avance del proyecto, presentación de indicadores periódicos. Cumplimiento de la planeación y las estimaciones definidas como líneas base. Cumplimiento del objetivo del entregable.											
Información Técnica: Utilización registros de avance de las actividades y métricas de análisis, buenas prácticas monitoreo y control, elaboración indicadores recomendados por la guía PMBOK®											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

Nombre del Paquete de Trabajo: Cierre					Código de la Cuenta:					1.5.5	
Descripción del Trabajo: Se llevan a cabo la clausura del proyecto y la documentación requerida como aprobación de cierre del proyecto.					Suposiciones y Restricciones: Cumplimiento del 100% del trabajo planeado. Cierre de contratos, adquisiciones y las actividades del proyecto. Terminar de documentar y hacer la entrega de las memorias del proyecto.						
Hitos: 1. E: Gestión de los Interesados					Fechas de Entrega: 28/12/2015						
Id EDT	Nombre de Tarea	Nombre de los Recursos	Duración	R1	Valor Hora R1	R2	Valor Hora R2	R3	Valor Hora R3	Material/ Costos	Costo Total
1.5.5	Cierre		15 días								\$8.100.000,00
1.5.5.1	Gestión de la Integración		15 días								\$3.240.000,00
1.5.5.1.1	Cerrar el Proyecto	Gerente Proyecto[20%]	15 días	GP	\$60.000,00/hora						\$1.620.000,00
1.5.5.1.2	Cerrar la Fase	Gerente Proyecto[20%]	15 días	GP	\$60.000,00/hora						\$1.620.000,00
1.5.5.2	Gestión de Adquisiciones		15 días								\$4.860.000,00
1.5.5.2.1	Cerrar Adquisiciones	Gerente Proyecto[20%]	15 días	GP	\$60.000,00/hora						\$1.620.000,00
1.5.5.2.2	Cerrar Contrataciones	Gerente Proyecto[20%]	15 días	GP	\$60.000,00/hora						\$1.620.000,00
1.5.5.2.3	Cerrar Contratos	Gerente Proyecto[20%]	15 días	GP	\$60.000,00/hora						\$1.620.000,00
Requerimiento de Calidad: Cumplimiento de los indicadores bajo los límites de aceptación definidos. Cumplimiento de las actividades de acuerdo a las necesidades planteadas.											
Criterios de Aceptación: Documentación soporte del cierre del proyecto, presentación de indicadores de cierre. Cumplimiento de la planeación y las estimaciones definidas como líneas base. Cumplimiento del objetivo del entregable.											
Información Técnica: Registro de actas de cierre del proyecto, cierre de contratos/adquisiciones, formato de lecciones aprendidas., buenas prácticas para cierre de proyectos, elaboración documentos de cierre recomendados por la guía PMBOK®											
Información de Acuerdos: Se debe suscribir un acuerdo de confidencialidad de la información, cifras, políticas y demás datos que sean de carácter sensible o estratégico del Banco Popular.											

ANEXO 22. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES RACI

Tabla 41 Matriz de Responsabilidades RACI



MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES RACI

R Responsable
A Subordinado Responsable
C Consultado
I Informado

RECURSOS/ ACTIVIDADES	Patrocinadores del proyecto	Gerente del proyecto	Equipo Expertos (consultores)	Equipo Implementador (líder de proceso)	Contratistas	Equipo OYM (organización y métodos)	Equipo Operaciones	Logística	Talento Humano
CASO DE NEGOCIO									
Realizar estudios de viabilidad	I	R	A	I	R	I	I	I	I
Realizar estudios de Competitividad (<i>benchmarking</i> mercado, producto y servicio)	I	R	A	I	R	I	I	I	I
Realizar validación de cobertura (segmento cliente - geográfica)	I	R	A	I	R	I	I	I	I
Realizar el análisis financiero (ventas volúmenes - ventas montos)	C	R	A	C	R	C	C	I	I
Validar los resultados (ingresos gastos y rentabilidad)	I	R	R	I	I	C	C	I	I
Realizar estudios de impacto social (clientes internos)	I	R	A	C	R	C	C	I	I
Realizar estudios de impacto social (clientes externos)	I	R	A	C	R	C	C	I	I
Realizar el estudio de proveedores (suministros)	C	R	A	C	R	C	C	I	I
ESTUDIOS Y DISEÑOS									
Realizar el estudio de proveedores (servicios)	C	R	A	C	R	C	C	C	C
Realizar estudios técnicos (eficiencia operativa)	C	R	A	C	R	C	C	C	C
Realizar estudios técnicos (productividad comercial)	C	R	A	C	R	C	C	C	C
Realizar estudios ambientales (plan de sostenibilidad)	I	R	A	C	I	C	C	I	I
Establecer diseños de adecuaciones locativas (áreas comunes)	I	R	A	I	R	I	I	A	I
Realizar diseños y adecuaciones (áreas de trabajo)	I	R	A	I	R	I	I	A	I
Realizar adecuaciones (tecnológicas)	I	R	A	I	R	I	I	A	I
Realizar adecuaciones (eléctricas)	I	R	A	I	R	I	I	A	I
Generar el diseño de la célula piloto	C	R	R/A	R/A	I	R/A	R/A	I	C
Definición de perfiles	I	R	A	A	A	A	A	I	A
Definición de nuevas políticas	A	R	R/A	C	I	A	A	I	A
Generar los esquemas de capacitación	I	R	A	R	I	R	R	I	R
Diseños de procesos (estandarización etapas del proceso)	I	R	R/A	R/A	I	R/A	R/A	I	C
Generar pruebas y realizar ajustes a los procesos	I	R	R/A	R/A	I	R/A	R/A	I	I
Realizar la estabilización del proceso	I	R	R/A	R/A	I	R/A	R/A	I	I
Programar entrenamiento (equipo interno)	I	R	A	R	I	R	R	I	A
Programar entrenamiento (equipo externo)	I	R	A	R	I	R	R	I	A
Establecer el proceso de divulgación (interno)	I	R	R/A	R/A	I	R/A	R/A	I	R/A
Establecer el proceso de divulgación (externo)	I	R	R/A	R/A	I	R/A	R/A	I	R/A
COMPRAS / CONTRATACIÓN									
Establecer las compras y contrataciones (infraestructura Tecnológica)	C	R	I	I	R	I	I	A	I
Establecer las compras y contrataciones (infraestructura Eléctrica)	C	R	A	I	R	I	I	A	I
Acondicionamiento de adecuaciones (áreas comunes)	I	R	A	I	R	I	I	R	I
Acondicionamiento de adecuaciones (áreas trabajos)	I	R	A	I	R	I	I	R	I
Realizar la contratación para los estudios (impacto Social)	I	R	A	C	R	C	C	A	C
Realizar la contratación para los estudios (<i>benchmarking</i>)	I	R	A	C	R	C	C	A	C
Realizar la contratación para los estudios (análisis Financiero)	C	R	A	I	R	I	I	I	I
Realizar la contratación para los estudios (ambientales)	I	R	I	I	R	I	I	I	I
Definición de políticas del proceso	C	R	A	R	A	R	R	I	R
Diseño del proceso	I	R	R	R	A	R	R	A	R
Contratación de infraestructura tecnológica	C	R	A	I	R	I	I	R	I
Contratación de infraestructura eléctrica	C	R	A	I	R	I	I	R	I
Acondicionamiento de adecuaciones (áreas comunes)	I	R	A	I	R	I	I	R	I
Acondicionamiento de adecuaciones (áreas de trabajo)	I	R	A	I	R	I	I	R	I
IMPLEMENTACION									
Realizar seguimiento adecuaciones (áreas comunes)	I	R	A	I	R	I	I	R	I
Realizar seguimiento adecuaciones (áreas trabajo)	I	R	A	I	R	I	I	R	I
Realizar seguimiento adecuaciones (infraestructura eléctrica)	I	R	A	I	R	I	I	R	I
Realizar seguimiento adecuaciones (infraestructura tecnológica)	I	R	A	I	R	I	I	R	I
Asegurar el cumplimiento de las nuevas políticas del proceso	C	R	R/A	R/A	I	R/A	R/A	I	R/A
Seguimiento a los roles definidos en el nuevo proceso	I	R	A	I	I	I	I	I	I
Seguimiento a la implementación del nuevo modelo	C	R	A	A	I	A	A	I	A
Realizar pruebas y monitoreo del modelo	I	R	A	I	I	A	A	I	A
Realizar ajustes al nuevo modelo	I	R	A	A	I	A	A	I	A
Realizar estabilización del nuevo proceso	I	R	R/A	A	I	A	A	I	A
Establecer el plan de entrenamiento (equipo interno)	I	R	A	C	I	C	C	I	C
Establecer el plan de entrenamiento (equipo externo)	I	R	A	C	I	C	C	I	C
Socialización del nuevo proceso (equipo interno)	I	R	A	A	I	A	A	I	A
Socialización del nuevo proceso (equipo externo)	I	R	A	A	I	A	A	I	A
GERENCIA DE PROYECTOS									
Generar el acta de constitución y alcance del proyecto	I	R	A	I	I	I	I	I	I
Realizar la identificación de los interesados del proyecto	I	R	C	C	I	C	C	I	C
Realizar la planificación de integración del proyecto	I	R	C	C	I	C	C	I	C
Realizar la planificación de gestión del alcance	C	R	C	C	I	C	C	I	C
Realizar la planificación de gestión del tiempo	C	R	C	C	I	C	C	I	C
Realizar la planificación de gestión de calidad	I	R	C	I	I	I	I	I	I
Realizar la planificación de recursos humanos	C	R	A	C	I	C	C	I	C
Realizar la planificación de gestión de comunicaciones	I	R	A	I	I	I	I	I	I
Realizar la planificación de gestión de riesgos	I	R	A	C	I	C	C	I	C
Realizar la planificación de gestión de adquisiciones	C	R	A	I	R	I	I	R	I
Realizar la planificación de gestión de interesados	C	R	A	C	I	C	I	C	C
Hacer seguimiento al plan de gestión de integración	I	R	A	I	I	I	I	I	I
Realizar aseguramiento al plan de gestión de calidad	I	R	A	C	I	C	C	I	C
Dirigir el equipo de proyecto	I	R	A	I	I	I	I	I	I

RECURSOS/ ACTIVIDADES	Patrocinadores del proyecto	Gerente del proyecto	Equipo Expertos (consultores)	Equipo Implementador (líder de proceso)	Contratistas	Equipo OYM (organización y métodos)	Equipo Operaciones	Logística	Talento Humano
GERENCIA DE PROYECTOS									
Coordinar los canales de comunicación del proyecto	I	R	A	I	I	I	I	I	I
Efectuar las adquisiciones (servicios y suministros)	C	R	A	I	A	I	I	A	I
Realizar seguimiento a los interesados del proyecto	I	R	A	I	I	I	I	I	I
Realizar monitoreo y control del plan de gestión de la integración	I	R	A	I	I	I	I	I	I
Controlar el alcance del proyecto	C	R	A	C	I	C	C	I	C
Controlar el cronograma del proyecto	I	R	A	I	I	I	I	I	I
Controlar la calidad y cumplimiento en los entregables del proyecto	R	R	A	A	I	A	A	I	A
Controlar los canales de comunicación	I	R	A	I	I	I	I	I	I
Evaluar y coordinar los riesgos del proyecto	I	R	A	C	I	C	C	I	C
Controlar las adquisiciones del proyecto	C	R	A	C	I	C	C	I	C
Controlar la participación de los interesados	I	R	A	I	I	I	I	I	I
Realizar el cierre del proyecto	I	R	A	I	I	I	I	I	I
Realizar el cierre de las contrataciones	I	R	A	I	I	I	I	I	I

Fuente: Autores